

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



IDEOLOGIA VERSUS PRÁTICAS DE GESTÃO
- O caso das cooperativas de consumo na ilha de Santo Antão -

Paulino Baptista Dias Jesus

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão Global

Orientador:

Prof. Doutor Nelson Santos António, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Dezembro de 2007

*Dedico este exercício às gentes anónimas destas ilhas,
que corajosamente se lançaram na construção
de um sonho chamado Cabo Verde.*

E à minha filha Patrícia. Naturalmente.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não poderia ser realizado sem a valiosa contribuição de muitas pessoas e instituições, pelo que é de toda a justiça deixar aqui registado os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Nelson Santos António, que mesmo distante aceitou com toda a amabilidade orientar esta minha pesquisa. Em segundo lugar, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que se dispuseram a dar-me o seu testemunho sobre o assunto, e cuja relação consta como anexo no final documento. Em especial aos Srs. Manuel Moreira e João Mendonça, do Fórum Cooperativo, e Carlos Fortes e João Ramos, dirigente e funcionário da UNICOOP-SA respectivamente, que me prestaram valiosa colaboração com informações, estatísticas e documentos.

Em terceiro lugar, gostaria de agradecer aos amigos Leão Lopes e Mário Matos pelos momentos de debate e de partilha sobre o assunto, que me permitiram ir amadurecendo as linhas da pesquisa e afinando as conclusões que iam se desenhando.

Por último, e não menos importante, gostaria de agradecer à Míria, mesmo que tardiamente, pela paciência e compreensão nas noites sóis...

RESUMO

No final dos anos 1980, o movimento cooperativo em Cabo Verde vivia um momento de prosperidade, alimentado por uma conjuntura nacional e internacional favorável. O número de cooperativas de consumo já atingia um patamar considerável, a taxa da população “cooperativa” ascendia aos 6%, o volume de vendas e de investimentos registava crescimentos anuais sistemáticos.

A partir de 1991, ocorrem mudanças importantes no país – democratização, abertura económica, retirada de benefícios legais às cooperativas. O movimento cooperativo entra em crise, decresce o volume de negócios realizados pelo sector, o número de cooperativas reduz-se drasticamente, a taxa de população cooperativa cai para menos de 3%. Enquanto os seus líderes e ex-líderes atribuem esta crise às mudanças referidas, este trabalho apresenta uma outra abordagem, focalizada no interior do movimento: o processo da sua gestação e desenvolvimento, os modelos de gestão adoptados e as interacções com os membros, os clientes, o Governo e as instituições relacionadas.

O presente trabalho procura demonstrar que a razão principal da falência do cooperativismo foi o desalinhamento entre a ideologia cooperativa e as práticas de gestão adoptadas, que teriam enfraquecido “por dentro” o movimento em Cabo Verde, não lhe permitindo adaptar-se às mudanças ocorridas a partir de 1991. A compreensão desta abordagem tem uma implicação importante na definição do papel do Estado e dos modelos da sua intervenção na dinamização do sector privado como motor de desenvolvimento, no momento em que o país ascende à categoria de País de Desenvolvimento Médio.

Palavras-chave: Cooperativismo, Ideologia, Gestão, Associativismo
JEL Classification System: J54; L30

ABSTRACT

In the end of the 1980's, the cooperative movement in Cape Verde was living a moment of prosperity, fed by a favorable national and international environment. The number of consumption's cooperatives was already reaching a considerable level, the percent of population belonging to cooperatives was ascending to 6%, the volume of sales and investments was registering systematic annual increases.

From 1991, important changes take place in the country – democratization, market opening, end of legal benefits to the cooperatives. The cooperative movement enters in crisis, decrease the volume of business carried out by the sector, the number of cooperatives is reduced drastically, the percent of cooperative population falls for fewer 3%. While their leaders and ex-leaders attribute this crisis to the above-mentioned changes, this work presents another approach focused in the interior of the movement: the process of his gestation and development, the models of management adopted and the interactions with the members, the clients, the Government and the related institutions.

The present work tries to demonstrate that the main reason of the cooperative movement's bankruptcy was the un-alignment between the cooperative ideology and the practices of management adopted, that would have weakened "on the inside" the movement in Cape Verde, not allowing it to adapt to the changes occurred from 1991. The understanding of this approach has an important implication in the definition of the States's role and the models of his intervention in the strengthening of the private sector as the leader of development process, in this moment that the country ascends to the category of Country of Middle Development.

Key words: Cooperativism, Ideology, Management, Associativism
JEL Classification System: J54; L30

SUMÁRIO EXECUTIVO

O surgimento, desenvolvimento, apogeu e decadência do movimento cooperativo em Cabo Verde no último quartel do Século XX, constituiu sempre um caso *sui generis*, não apenas pelas particularidades de que se revestiu, mas principalmente pelos paradigmas dominantes na explicação do processo. A maior parte dos estudiosos e pessoas relacionadas com o movimento, tende a identificar nas mudanças estruturais ocorridas no país a partir de 1991 (decorrentes da instauração da democracia e da abertura económica), as razões fundamentais do seu colapso.

Adoptando uma outra óptica de análise do problema, o autor da presente tese procura encontrar *dentro* do movimento os motivos subjacentes que levaram à sua decadência, recorrendo a dois níveis metodológicos de comparação. No primeiro nível, através da comparação entre dois padrões diferentes de gestão, evolução e resultados conseguidos, detectados nas cooperativas de consumo na ilha de Santo Antão, com o intuito de identificar eventuais diferenças nestas dimensões e tentar estabelecer relações causais entre estas e o desempenho das cooperativas.

No segundo nível, comparando os elementos de base que compõe a ideologia cooperativa – os seus princípios e valores – com as práticas de gestão efectivamente adoptadas nas cooperativas de consumo acima referidas, para identificar dessintonias entre as vertentes teórica e prática do cooperativismo e a sua implicação na sustentabilidade e no seu desempenho.

As principais conclusões (e recomendações) do estudo assentam-se no ponto central de que o fracasso do movimento cooperativo em Cabo Verde não se deveu puramente às alterações no meio envolvente, como alegam os líderes e ex-líderes, mas fundamentalmente ao desalinhamento das práticas de gestão com as recomendações da doutrina cooperativa. Este desalinhamento teria sim, gerado as fraquezas internas que não permitiram ao movimento sobreviver num ambiente de maior concorrência e menor suporte político, institucional e financeiro do Estado.

ÍNDICE GERAL

1. Introdução	15
1.1. O objecto de estudo.....	15
1.2. A pertinência do estudo	16
1.3. A hipótese inicial	17
1.4. A organização do trabalho e metodologia	18
2. Enquadramento teórico do objecto de estudo	20
2.1. O cooperativismo – conceitos fundamentais	20
2.2. A “experiência” cooperativa de Mondragon.....	29
3. O Cooperativismo em Cabo Verde.....	38
3.1. Contexto sócio-cultural.....	38
3.2. Contexto económico-político.....	39
3.3. Manifestações cooperativas “embrionárias”	45
3.4. A evolução do cooperativismo em Cabo Verde	46
4. O Cooperativismo em Santo Antão	54
4.1. Caracterização geral da ilha.....	54
4.2. Metodologia de investigação	56
4.3. O processo de criação das cooperativas em Santo Antão	58
4.4. O perfil dos líderes fundadores das cooperativas	63
4.5. Organização interna e funcionamento das cooperativas	66
4.6. Dois padrões diferentes.....	69
5. Uma proposta de análise	76
5.1. Sobre as razões/origens do desalinhamento.....	76
5.2. Ideologia cooperativa versus práticas de gestão	77
6. Conclusão.....	84
7. Referências Bibliográficas.....	92
8. Anexos	95
8.1. Relação de pessoas entrevistadas.....	95
8.2. Modelo de questionário utilizado.....	97

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 - Cabo Verde: PIB a Preços Constantes de 1980 (milhares de contos)	41
QUADRO 2 – Evolução do número de cooperativas em Cabo Verde, por natureza	53
QUADRO 3 – Tópicos de pesquisa por grupo	57
QUADRO 4 – Relação das Cooperativas de Consumo em Santo Antão	59
FIGURA 1: Cabo Verde: Evolução do PIB 1980/1990 (preços correntes de 1980)	43
FIGURA 2: Mapa das ilhas de Cabo Verde.....	54
FIGURA 3: Ilha de Santo Antão.....	55

SIGLAS UTILIZADAS

COOPORTO.....	União das Cooperativas de Porto Novo
EMPA.....	Empresa Pública de Abastecimento
FAC.....	Fundo de Apoio às Cooperativas
FAIMO.....	Frentes de Alta Intensidade de Mão de Obra
FENACOOP.....	Federação Nacional das Cooperativas
ICA.....	International Co-operative Alliance (Aliança Cooperativa Internacional)
INC.....	Instituto Nacional das Cooperativas
MCC.....	Mondragon Corporacion Cooperativa
MPD.....	Movimento Para a Democracia
OADISA.....	Organização das Associações para o Desenvolvimento Integrado de Santo Antão
PAICV.....	Partido Africano da Independência de Cabo Verde
PAIGC.....	Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde
PIB.....	Produto Interno Bruto
UNICOOP-RG.....	União das Cooperativas de Ribeira Grande e Paúl
UNICOOP-SA.....	União das Cooperativas de Santo Antão

1. Introdução

1.1. O objecto de estudo

Dois fenómenos têm marcado a evolução da estrutura económico-social da ilha de Santo Antão na última década, a saber: 1) o declínio do movimento das cooperativas de consumo, que teria atingido o seu apogeu nos finais da década de 80 do século passado, e 2) a ascensão do movimento associativo que gerou num período relativamente curto uma proliferação de associações comunitárias, em contramão ao movimento inverso registado com o cooperativismo.

Esses dois fenómenos têm contribuído, decididamente, para a reorganização da estrutura sócio-económica da ilha. O movimento cooperativo já não desempenha o papel crucial de abastecimento do mercado em bens de consumo, tendo sido ultrapassado por uma nova geração de agentes mais inovadora e mais adaptada ao contínuo incremento da competitividade e complexidade do mercado (processo este acelerado pela abertura económica do início dos anos de 1990 e pela implosão das estruturas estatais de distribuição e comercialização de bens de primeira necessidade). Por outro lado, e no campo sócio-político, as estruturas de distribuição e exercício de poder parecem reconfigurar-se em torno de uma descentralização que tem como eixo principal a própria comunidade organizada em associações de desenvolvimento, num movimento que, numa aparente contradição com a falência dos valores cooperativos, se alimenta e se reforça numa cultura de entre-ajuda historicamente entranhada na sociedade caboverdeana e santantonense em particular.

De facto, enquanto as cooperativas de consumo activas na ilha caíam de 12 em 1990 para apenas 04 em 2006, e o volume de negócios da União de Cooperativas de Santo Antão – principal fornecedor das cooperativas de consumo nesta ilha - sofria uma redução de 41% entre 1999 e 2004, o número de associações comunitárias filiadas na OADISA

(Organização das Associações para o Desenvolvimento Integrado de Santo Antão) já ultrapassava as 80, em 2006.

Como se pode explicar esta aparente contradição desses dois movimentos sociais? Mais especificamente, porquê fracassou o cooperativismo de consumo na ilha de Santo Antão, num contexto em que as interações sociais históricas de solidariedade social parecem favorecer o surgimento de modelos de organização económica desta natureza?

A análise destas questões, numa abordagem baseada na cooperativa como modelo de organização empresarial (Ide, 2005), leva-nos a procurar dentro da própria estrutura do movimento as razões intrínsecas por detrás do seu (curto) percurso histórico. Não ignorando a dinâmica do contexto social, político, económico e cultural, em que o cooperativismo se desenvolveu em Cabo Verde e em Santo Antão em particular, no último quartel do Séc. XX, mas antes, analisando como os líderes cooperativos geriram o movimento face às aceleradas transformações do meio envolvente, a nossa pesquisa centrar-se-á essencialmente no papel do alinhamento entre princípios e valores e as práticas de gestão enquanto elemento fundamental nos processos de criação, desenvolvimento e sustentabilidade de organizações em ambientes de mudança, tomando como referência central o movimento cooperativo em Santo Antão.

1.2. A pertinência do estudo

O florescimento do associativismo em Santo Antão enquanto movimento de organização social, contrariamente ao cooperativismo em decadência, parece indicar a existência de fortes traços de solidariedade comunitária e senso de necessidades comuns – elementos *estimuladores* do cooperativismo, no seu sentido de *lugar* (Ide, 2005) -, o que significa que não se encontra esgotado o potencial cooperativo na ilha. Neste contexto, parece razoável assumir que a mesma transformação socio-económica e política da década de 90 do século passado, que alegadamente teria contribuído para a implosão do sistema de cooperativas de consumo, teria gerado, por outro lado, condições propícias para o (re)surgimento do cooperativismo como alternativa de organização empresarial. Não mais o modelo de

cooperativismo de consumo que floresceu até os finais dos anos de 1980 – pois que a necessidade fundamental que esteve na sua génese, o abastecimento das comunidades em géneros de primeira necessidade, já se encontra satisfeita de forma mais ou menos eficiente -, mas um cooperativismo de produção, que explore, a montante, as especificidades socio-geográficas da ilha e a sua cultura de solidariedade social, e a jusante, as novas oportunidades representadas pela modernização do tecido empresarial, pelo desenvolvimento das novas tecnologias no campo da informação e da logística, e pela crescente globalização e liberalização da economia que permitem explorar novos mercados antes inacessíveis.

A identificação das condições *organizativas* necessárias ao relançamento do cooperativismo em Santo Antão (e em Cabo Verde?), nos moldes referidos acima, especialmente no que diz respeito à liderança do processo, constitui a pertinência do presente estudo.

1.3. A hipótese inicial

A nossa hipótese de base é que a implosão do cooperativismo de consumo em Cabo Verde, enquanto modelo de organização empresarial, não se deveu a alterações do contexto socio-económico e político de *per se*, como defendem alguns líderes cooperativos entrevistados, mas sim, ao desalinhamento entre a ideologia cooperativa e as práticas de gestão, que não teria contribuído para reforçar o necessário vínculo de identidade e confiança entre os membros e o próprio movimento. Este desalinhamento, resultante, entre outros, da subalternização da ideologia cooperativa desde a sua génese, e do surgimento de uma *elite dirigente* distanciada, na prática, dos princípios fundamentais do cooperativismo, teria acelerado a diluição do sentimento de “pertença” por parte dos cooperadores. É esta corrosão da relação identitária – e, conseqüentemente, de “fidelidade” por parte dos membros cooperadores para com as respectivas cooperativas de consumo, num contexto agora de maior concorrência (início da década de 90 do Séc. XX) – conjugada com a incapacidade dos gestores de adoptar práticas mais competitivas para fazer face a este novo ambiente, a razão principal da falência do movimento cooperativo.

1.4. A organização do trabalho e metodologia

Tendo como ponto de partida/enquadramento teórico uma revisão geral dos conceitos do cooperativismo relevantes para o nosso estudo, e das suas manifestações efectivas em outras partes do mundo (Capítulo 1) – que nos servirá, em alguns aspectos, de variável de comparação, salvaguardando-se naturalmente as devidas limitações metodológicas que advém das diferenças com o espaço-tempo do objecto de estudo (ilha de Santo Antão, último quartel do Séc. XX), o presente trabalho procurará analisar numa segunda etapa o contexto nacional em que se teria desenvolvido o cooperativismo formal no espaço Cabo Verde após a independência nacional em 1975 (Capítulo 2), destacando-se o papel do Estado e dos paradigmas económico-políticos e ideológicos dominantes na génese do movimento. Numa terceira etapa (Capítulo 3), procurar-se-á afunilar o espaço de estudo para a análise da evolução das cooperativas de consumo na ilha de Santo Antão e seu impacto económico, social e cultural, baseando-se num enfoque essencialmente *organizacional* e de gestão empresarial, para, a partir daí (Capítulo 4), se proceder à interpretação das informações e à identificação de elementos de aprendizagem passíveis de serem extrapolados à (re)dinamização do cooperativismo como uma alternativa viável de organização empresarial em Cabo Verde, e de inserção do pequeno produtor no tecido económico formal. O último capítulo (Capítulo 5), em jeito de conclusão, sintetiza as principais constatações do estudo, apresentando a partir daí uma abordagem alternativa para o relançamento do cooperativismo em Cabo Verde.

A pesquisa abrangerá desde o processo de “estabelecimento” dos líderes cooperativos como tal, passando pela forma como estes promoveram a criação das cooperativas de consumo nas comunidades da ilha, e, durante o seu funcionamento, como lidaram com questões fundamentais do universo de gestão de organizações duradouras, tais como a comunicação, o alinhamento entre visão, ideologia e as práticas de gestão, a consistência entre os princípios estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional e as práticas do

cooperativismo, e o modo como geriram as cooperativas após as mudanças no meio envolvente ocorridas a partir do início dos anos 90 do século passado¹.

Para o efeito, a abordagem, baseada essencialmente em análise documental e entrevistas a elementos representativos do movimento durante o período em estudo (membros cooperadores, líderes, responsáveis políticos e funcionários das instituições relacionadas com o sector), fluirá através de cinco vertentes do objecto de estudo, a saber: 1) os processos de criação das cooperativas; 2) a organização interna e funcionamento; 3) a comunicação intra-organizacional e com o ambiente externo; 4) os processos de tomada de decisões; e 5) o grau de disseminação dos princípios e ideologia cooperativa. Essas dimensões procuram reflectir alguns aspectos dos princípios cooperativos que pensamos fundamentais para a nossa óptica de análise (gestão de organizações), conforme estabelecidos pela ICA – Aliança Cooperativa Internacional -, actualizados no seu congresso de 1995.

Com base na análise das dimensões referidas acima e numa perspectiva evolutiva, procurar-se-á estabelecer comparações entre as unidades em estudo (as cooperativas de consumo), para apurar elementos diferenciadores e identificar eventuais relações causais entre estilos organizacionais adoptados e impacto/resultado. Paralelamente, recorrer-se-á, sempre que os contextos o permitirem, aos exemplos de movimentos cooperativos que floresceram mesmo em condições ambientais em rápida transformação, tendo como referência principal o complexo cooperativo Mondragon, na região basca da Espanha.

O presente trabalho não pretende ser uma análise exaustiva do cooperativismo em si, nas suas dimensões sociais, culturais, económicas, ideológicas ou filosóficas. Pelo que a breve revisão da literatura sobre o tema (Capítulo 1) tem como finalidade contextualizar o objecto de estudo no quadro das discussões teóricas e das experiências cooperativas já registadas em outras paragens, para a boa compreensão das teses defendidas pelo autor e das propostas apresentadas no final do documento.

¹ Dentre os quais se destaca a abertura política, seguida da ascensão ao poder de um governo ideologicamente “de direita”; a abertura e liberalização económica, acompanhada da redução de incentivos fiscais às cooperativas; e a diminuição do papel do Estado na esfera de produção.

2. Enquadramento teórico do objecto de estudo

2.1. *O cooperativismo – conceitos fundamentais*

Não obstante o espírito de cooperação que norteou o ser humano desde os primórdios da sua evolução, condição essencial à sua sobrevivência num ambiente muitas vezes hostil, as primeiras experiências de organização cooperativa formal, na sua concepção moderna, foram registadas na primeira fase da Revolução Industrial.

A *origem*² do cooperativismo enquanto movimento social³ pode ser creditada a pensadores idealistas como Robert Owen, Louis Blanc, Charles Fourier, entre outros, que defendiam propostas baseadas nas ideias de ajuda mútua, igualdade, associativismo e auto-gestão. É no contexto da Revolução Industrial, caracterizada por baixos salários pagos aos trabalhadores industriais, péssimas condições laborais, excesso de trabalho e marginalização social e económica desta classe, que surgem as condições propícias para o *começo*⁴ de movimentos formais de associação e cooperação, como tentativas de resposta às condições impostas pela realidade da Revolução.

A mais famosa dessas experiências foi a Cooperativa de Rochdale, fundada em 1844 por 28 artesãos de uma pequena cidade do mesmo nome, com o objectivo de:

“realizar uma vantagem de natureza pecuniária e melhorar a condição doméstica e social dos membros reunindo um capital dividido em acções de uma libra, com a intenção de pôr em prática o plano seguinte:

² Origem, na concepção de Karl Jaspers, citado por Homero Ferrinho (1976, pg. 28): nascente donde constantemente brota o impulso que revitaliza, que anima o pensamento e a acção.

³ Os movimentos sociais - onde se enquadra o cooperativismo –, na qualidade de um sistema que visa um “como deve ser” pressupõe, no dizer de Ferrinho (1976), uma atitude crítica dos homens perante dada situação, uma vontade consciente para alcançarem os objectivos que são fruto desse mesmo querer, e um activismo como comportamento manifesto da vontade que optou, entre soluções possíveis, pela que lhe pareceu melhor.

⁴ Começo, no seu sentido histórico-cronológico.

- *Abrir um armazém para a venda de géneros alimentícios e vestuário;*
- *Comprar ou construir casas para aqueles de seus membros que desejarem auxiliar-se mutuamente a melhorar as condições da sua vida doméstica e social;*
- *Empreender a fabricação dos artigos que a sociedade julgar conveniente produzir para dar trabalho àqueles dos seus membros que o não tenham ou cujo salário seja insuficiente”⁵.*

O programa de Rochdale, inspirado nos ensinamentos de Owen e William King, surge assim, no ambiente da Revolução Industrial e das suas profundas implicações sociais, económicas e culturais, como uma ambição de reforma social baseada no espírito de solidariedade humana e equidade social. Neste programa, a parte económica é um simples meio que visa tornar materialmente possível o objectivo principal do movimento, que é a modificação das condições de dependência social entre aqueles que dispõe apenas da força de trabalho e os que controlam os restantes meios de produção.

Este princípio de base do cooperativismo como movimento social acaba por ressurgir em praticamente todas as “experiências” levadas a cabo um pouco por todo o lado desde esta data. Já em 1886, o II Congresso das Cooperativas de Consumo, realizado em Lyon, França, definiu 12 princípios fundamentais⁶:

- ***Viver melhor*** - Através da solução colectiva dos problemas.
- ***Pagar a dinheiro*** - Este sadio hábito evita o endividamento que gera a dependência.
- ***Poupar sem sofrimento*** - A satisfação das necessidades dos cooperados deve ser prioritária, isso é importante para a definição do que pode ser feito com as sobras.
- ***Suprimir os parasitas*** - Afastar os atravessadores na compra e na venda de produtos e serviços.
- ***Combater o alcoolismo*** - Viver de maneira sadia, evitando os vícios e enfrentando a realidade com coragem.
- ***Integrar as mulheres nas questões sociais*** - Ressalta a importância da participação feminina.
- ***Educar economicamente o povo*** - A educação é uma ferramenta para o desenvolvimento do homem.

⁵ <http://uts.cc.utexas.edu/~laurel/cooproots/history.html>, consultado em 04/08/07

⁶ <http://www.coobrhab.com.br/cooperativismo/cooper.htm> consultado em 31/08/07

- ***Reconstituir uma propriedade coletiva*** - Para ter acesso à propriedade, o passo inicial é investir em um patrimônio coletivo.
- ***Estabelecer o justo preço*** - O trabalho tem de ser remunerado e os preços definidos sem intenção especuladora.
- ***Facilitar o acesso à propriedade*** - É essencial unir esforços para conquistar os meios de produção.
- ***Eliminar o lucro capitalista*** - O objetivo da produção é a satisfação das necessidades humanas.
- ***Abolir os conflitos*** - As disputas diminuem pelo fato de que o associado é dono e usuário da cooperativa

Se bem que ao longo dos anos estes princípios cooperativos tenham sido revistos, aprimorados e modernizados, de forma a poderem adaptar-se às mutações dos contextos socio-económicos, políticos e culturais, a sua essência ainda se mantém, reflectindo-se especialmente 1) na “ambição” de promover a melhoria da qualidade de vida dos membros-cooperadores, 2) nos princípios basilares de livre associação, democracia interna, subjugação do capital ao trabalho, formação e inter-cooperação, e 3) nos valores fundamentais de cooperação, solidariedade e justiça social.

Mas o que vem a ser *cooperativismo*? A ICA, organização não-governamental e independente criada em 1895 e que congrega no seu seio 220 organizações cooperativas de 85 países, define oficialmente a cooperativa como “**uma associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais, através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente**”⁷.

As cooperativas baseiam-se, ainda segundo a ICA, nos valores fundamentais de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, justiça e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social, e preocupação com os outros.

⁷ <http://www.aci.coop/coop/index.html> , consultada em 31/08/07

A ICA estabelece igualmente, na revisão efectuada em 1995 aquando da Assembleia-geral em Manchester (Reino Unido) para celebrar o centenário da organização, os sete princípios básicos do cooperativismo, a saber:

1º Princípio: Voluntariado e Livre Associação - *As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, político, religioso, ou de género.*

2º Princípio: Controlo Democrático pelos Membros - *As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos membros, que activamente tomam decisões e participam na definição das suas políticas. Homens e mulheres servindo como representantes eleitos são responsáveis perante os membros. Em cooperativas primárias os membros têm iguais direitos de voto (um membro um voto), e as cooperativas a outros níveis são organizadas de forma igualmente democráticas.*

3º Princípio: Participação Económica dos Membros - *Os membros contribuem equitativamente para, e controlam democraticamente, o capital das suas cooperativas. Ao menos parte do capital é normalmente propriedade comum da cooperativa. Os membros normalmente recebem compensação limitada, se não nenhuma, sob o capital subscrito na condição de sócio. Os membros aplicam os excedentes para um dos seguintes objectivos: desenvolvimento da sua cooperativa; constituição de reservas, parte do qual deve ser indivisível; beneficiação de membros proporcionalmente às suas transacções com a cooperativa; e apoiar outras actividades aprovadas pelos membros.*

4º Princípio: Autonomia e Independência - *As cooperativas são organizações autónomas e auto-sustentáveis controladas pelos seus membros. Se entram em acordo com outras organizações, incluindo o Governo, ou aumentam o capital a partir de fontes externas, fazem-no em termos que asseguram o controlo democrático pelos seus membros e mantêm a autonomia da cooperativa.*

5º Princípio: Educação, Formação e Informação - *As cooperativas providenciam a educação e formação para os seus membros, representantes eleitos e empregados, para que possam contribuir efectivamente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente jovens e líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação.*

6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas - *As cooperativas servem os seus membros de forma mais efectiva e reforçam o movimento cooperativo, trabalhando junto com as estruturas locais, regionais, nacional e internacional do movimento.*

7º Princípio: Preocupação com a Comunidade - *As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.*

Ide (2005) identifica três sentidos ou noções do cooperativismo: a noção *doutrinária* do cooperativismo compreendido como preceito moral, assumida principalmente nos períodos entre meados do Séc. XIX e princípio do Séc. XX (sob a égide da ICA), a noção de *lugar*, onde estão inseridas as cooperativas formadas pelo colectivo, destacada igualmente em meados do Séc. XIX, e a noção *organizativa*, enfatizada no início do Séc. XXI (noção moderna do cooperativismo).

Os socialistas utópicos que influenciaram ou estiveram por trás da formação das primeiras cooperativas no Séc. XIX, assumiam que as mudanças na sociedade – como o cooperativismo -, sendo formadas por pessoas, adviriam segundo mudanças morais. O cooperativismo era visto, portanto, como doutrina moral e prática social, definição retomada posteriormente pela ICA no início do Séc. XX, adicionando-lhe a noção de *lugar*: o cooperativismo como doutrina económica e social, como o socialismo e o capitalismo.

Mais recentemente, a cooperativa começa a ser entendida como *organização* da sociedade civil, inserida exclusivamente numa economia de mercado, resultante da motivação por uma questão comum: a falta de recursos ou o desemprego. Nesta abordagem, assume-se

implicitamente a ideia de que a visão doutrinária (moral), atrapalhava o desenvolvimento teórico e prático do cooperativismo, tornando-o marginal ao mercado (Ide, 2005).

Sobre “criação” de cooperativas, Fairbrain (2004) destaca a génese do cooperativismo como *resultante* de movimentos sociais, aspecto frequentemente negligenciado inclusive nas histórias oficiais das cooperativas, que enfatizam normalmente o crescimento e o sucesso e representam a si mesmas como estruturas auto-suficientes criadas por indivíduos, trabalhando juntos para lidar com mercados específicos ou problemas sociais. Regra geral, onde foram criados um grande número de cooperativas, estas deveram-se ou à acção do Estado a partir de cima (especialmente nos países em desenvolvimento), ou a actividades de movimentos sociais (nos países desenvolvidos, com movimentos cooperativos já mais maduros). Um dos elementos que, portanto, poderá explicar a falência dos movimentos cooperativos nos países em desenvolvimento, onde a acção do Estado é mais dominante no processo de criação de cooperativas (quer directamente, quer em parceria com organismos internacionais), é a intervenção deste no processo sem considerar a existência e/ou a natureza dos movimentos sociais circundantes.

Os movimentos sociais de onde emergem as cooperativas, originam-se por seu lado a partir de grupos marginalizados ou excluídos, que se organizam para atingir os seus objectivos. Esses movimentos sociais possuem três componentes fundamentais: 1) a *ideologia*, expressa em termos de visão mais a proposta do caminho para atingir a sociedade idealizada; 2) a *organização*, isto é, a gestão dos recursos disponíveis; e 3) a *praxis*, definida neste contexto como o método de acção para mobilizar as bases e facilitar a participação. A distribuição da importância dessas componentes no seio dos movimentos sociais não é uniforme, podendo um deles sobressair em determinadas circunstâncias.

Develtere, citado por Fairbrain (2004), recorre a este esquema conceptual para definir os movimentos cooperativos como movimentos sociais que utilizam algumas formas de cooperação económica (organização), para o benefício de e com o envolvimento de grupos sociais concernentes (praxis), tendo em vista defender os interesses do grupo considerado em perigo se os membros não reagirem cooperativamente (ideologia).

Os movimentos sociais actuais⁸, têm, na sua natureza, diferenças sensíveis em relação aos movimentos sociais dos Séculos XIX e XX de onde emergiram a maior parte dos movimentos cooperativos. Focalizam-se mais nas políticas culturais do que no Estado, são informais e anti-burocráticos, e baseados largamente nas classes médias, e teriam, segundo Fairbrain (2004), menos “necessidade” de movimentos cooperativos para atingir os seus objectivos do que os predecessores. Neste quadro, os movimentos cooperativos devem ser reinventados em formatos mais flexíveis e espontâneos; o ideário cooperativo não deve residir, portanto, em cooperativas vivendo eternamente, mas em organizações que se reinventam continuamente.

Brazda e Schediwy (2004), abordam o fenómeno numa perspectiva evolutiva, baseando-se em estudos de cooperativas de consumo e cooperativas de crédito, e recorrem à ideia de “ciclos” para identificar padrões para a falência económica das cooperativas ou a sua transformação em outras formas de actividade económica, distinguindo na análise a fase de fundação da de desenvolvimento.

Na fase inicial, o surgimento das cooperativas exige quatro pré-condições sociais, a saber: 1) uma mobilização colectiva de base (na mesma linha da interpretação do cooperativismo como fruto de movimentos sociais referido por Fairbrain, 2004); 2) um standard mínimo de garantia de liberdades civis; 3) processos de mudanças sociais em que largos segmentos da sociedade experimentam reduções drásticas na sua posição económica e social relativa e/ou anseiam reafirmá-la; e 4) a formação de cooperativas bem sucedidas ocorre normalmente em períodos de antagonismos de grupos.

A busca por economia de escala, num quadro de competição imperfeita e práticas monopolistas (por parte “dos outros”), tende a desempenhar igualmente um papel importante na fase de fundação de cooperativas, segundo os mesmos autores. Uma situação ideal para a formação das cooperativas, portanto, parece ser a em que 20 a 50 pessoas trabalhando juntos com capital reduzido (mas possivelmente com conhecimento especializado) pode atingir vantagens consideráveis – quantitativas ou qualitativas - na compra ou produção de bens e serviços.

⁸ Tais como movimentos de cidadania, movimentos anti-racistas e de luta contra a pobreza, o movimento ambientalista, e o movimento feminista contemporâneo.

Nesta fase inicial das cooperativas, a existência de uma liderança carismática actuando como um “empreendedor social” parece desempenhar um papel mais decisivo do que aspectos democráticos. Contudo, esta liderança deve ser transmitida posteriormente aos novos líderes eleitos no seio do grupo, no quadro do princípio fundamental de gestão democrática como condição necessária à sua sobrevivência.

Na fase de desenvolvimento, as cooperativas devem providenciar continuamente benefícios – quantitativos e/ou qualitativos – para os seus membros, a única maneira de garantir a “lealdade emocional” que se expressa na fase de fundação, visto que esta é apenas parcialmente transmissível através das gerações. Uma das razões do fracasso das cooperativas nesta fase é precisamente o facto de os líderes se preocuparem mais em manter fidelidade dos membros do que melhorar a eficiência de forma a garantir a continuidade dos benefícios aos membros (Brazda e Schediwy, 2004).

O crescimento das cooperativas engendra na sua própria dinâmica um outro potencial factor de insucesso: este crescimento exige a profissionalização da sua gestão a partir do momento em que atinge uma certa dimensão, e esta profissionalização traduz-se frequentemente no aumento da distância entre a gestão e os membros. A comunicação passa a desempenhar um papel crucial na administração desta “distância funcional”, e é precisamente aí que reside uma das causas do insucesso das cooperativas quando atingem este estágio.

Se no caso das empresas não cooperativas, estas investem grandes somas na comunicação e relações públicas para criação/desenvolvimento do “brand”, no caso das cooperativas o enfoque deve ser diferente, a comunicação deve enfatizar a honestidade, integridade e transparência - valores subjacentes ao cooperativismo (numa abordagem do cooperativismo como noção *doutrinária e moral* – ver Ide, 2005). A comunicação deve “educar” os seus membros sobre a filosofia cooperativa e os benefícios e facilidades que podem obter, constituindo-se, por isso, a essência do cooperativismo, o veículo facilitador da medição e avaliação de performance por parte dos membros, o principal instrumento para estimular nos membros um sentimento de *pertença e identidade*:

“De facto, instilar nos membros o sentimento de serem parte de um movimento, e dando-os uma identidade cooperativa, ajudará a construir a sua lealdade e comprometimento (McCarthy e Word, 2001)”

Na óptica de McCarthy e Word (2001), as cooperativas devem comunicar para:

- Clarificar objectivos, benefícios e desempenho;
- Clarificar responsabilidades dos envolvidos;
- Motivar o envolvimento dos membros;
- Informação;
- Difusão das políticas, procedimentos e filosofia;
- Facilitar a participação dos membros na tomada de decisões;
- Influenciar governos, legisladores, instituições e outros *stackholders*;
- Educar e “re-educar” os membros nos princípios cooperativos;
- Facilitar cooperação entre organizações cooperativas.

Os meios de comunicação utilizados normalmente são os relatórios anuais, as assembleias anuais de membros, jornais e revistas das cooperativas, a comunicação através do staff e o “boca-a-boca”. Numa pesquisa conduzida nos Crédit Unions irlandeses por McCarthy e Word (2001), esta última forma de comunicação destacava-se como a mais frequente, podendo ser um risco pela dificuldade no controlo e monitorização das mensagens disseminadas. As assembleias anuais representavam apenas 7,7% das fontes primárias de informações, e a comunicação entre directores e membros, 3%.

Quanto ao impacto das cooperativas nas comunidades, Gordon (2004) alerta que a análise dos seus “resultados” deve incorporar não apenas os tradicionalmente reportados pelas direcções (volume de negócios, resultados económico-financeiros, conselho de directores bem treinado, educação e formação de membros da comunidade, provisão de bens e serviços de boa qualidade, e negócio incorporado), mas também outros benefícios mais subjectivos e/ou qualitativos, tais como: cultura de participação democrática na tomada de decisões, “empowerment” da comunidade, “recirculação” do dinheiro na comunidade, desenvolvimento da liderança e participação cívica, desenvolvimento de políticas e legislação, e desenvolvimento e criação de riqueza.

2.2. A “experiência” cooperativa de Mondragon

Uma das experiências cooperativas tida como das mais bem sucedidas no mundo é a Corporação Cooperativa Mondragon, sediada na região Basca da Espanha.

Surgida em 1956 por influência de um jovem Padre chamado José Maria Arizmendiarieta, a “experiência”, como é frequentemente conhecida, teve o seu arranque quando um grupo inicial de 24 jovens recém saídos da Escola Profissional fundada pelo Padre José Maria em 1943 decidiram criar uma empresa de manufactura chamada TALLERES ULGOR, posteriormente rebaptizada FAGOR, para a produção de aquecedores e fogões. Sessenta anos depois (em 2003), a Corporação Cooperativa Mondragon é o 6º. maior conglomerado empresarial da Espanha, com fábricas espalhadas pela Europa, Ásia, Norte da África, América Latina e América do Norte, facturando aproximadamente 9,6 mil milhões de Euros e empregando mais de 68 mil trabalhadores-membros. A Corporação engloba 218 cooperativas que operam nos sectores financeiro, industrial e de distribuição, produzindo desde maquinaria e equipamentos industriais, passando por componentes automóveis, casas, bens de capital, electrodomésticos, entre outros⁹.

Como foi possível construir um conglomerado desta dimensão assente no modelo cooperativo, em apenas 60 anos, num contexto marcado frequentemente por condições externas desfavoráveis? Como foi possível conjugar a vivência dos princípios e valores cooperativos com os níveis de competitividade exigidos para a sobrevivência num ambiente marcado pelo liberalismo económico crescente e concorrência cada vez mais exacerbada? Como foi possível lidar com as condições adversas (como a situação sócio-económica da Espanha durante a fase inicial do projecto, recém-saída de uma guerra civil dilacerante) e as profundas e ameaçadoras alterações do meio envolvente (como o boom do preço do petróleo em meados dos anos 1970 ou a crise económica que assolou a Europa no início dos anos 1980), e continuar mesmo assim a crescer e a internacionalizar-se?

⁹ “Mondragon Corporacion Cooperativa – The History of an Experience”: <http://www.mondragon.mcc.es/ing/quienessomos/historia.html> , consultada em 20/11/2007, pag. 27

A compreensão da “experiência” Mondragón e da sua evolução ao longo desse período revela-se assim pertinente para apreender as tensões e interações entre o modelo cooperativo, a cultura organizacional e o meio envolvente, permitindo-nos estabelecer alguns paralelos com a evolução do movimento cooperativo cabo-verdiano no último quartel do Séc. XX, salvaguardando naturalmente as devidas proporções e as suas características particulares.

A história oficial regista 3 fases distintas da evolução do cooperativismo Mondragón. A **primeira fase**, que vai desde a criação da primeira fábrica-cooperativa em 1956, até 1970, é caracterizada por um crescimento acelerado, puxado pelo “reavivamento” da economia espanhola a partir de meados dos anos 1950 depois de longos anos de estagnação. A incorporação da FAGOR é seguida pela criação de um grande número de cooperativas, estimulada pelas condições favoráveis do mercado interno nesta época, marcada por uma demanda não satisfeita em função da debilidade do parque industrial e de um certo isolamento do país.

“A intuição, uma qualidade frequentemente negligenciada, e a coragem desses pioneiros contou com a resposta favorável do mercado doméstico que, estando isolado do resto do mundo, rapidamente absorveu tudo o que a indústria manufactureira poderia oferecer”¹⁰

O número de cooperativas do complexo Mondragón expande-se (atingindo já 41 em 1960), a sua rede de comercialização espalha-se pelo país, esboçam-se os primeiros passos rumo à internacionalização, regista-se uma proliferação de grupos de pessoas preocupadas com o desenvolvimento das suas localidades, que se aproximam da organização com o objectivo de identificar produtos e conceitos que pudessem servir de base para a constituição de cooperativas.

É nesta fase que são criadas pelas cooperativas algumas das instituições basilares da estrutura Mondragón. Em 1959, quatro anos depois da formação da primeira cooperativa, é fundada a CAJA LABORAL, uma entidade financeira destinada a canalizar as poupanças da população para o desenvolvimento cooperativo. A CAJA LABORAL viria a

¹⁰ Idem, pag. 4

desempenhar um papel crucial no desenvolvimento e sustentabilidade do movimento cooperativo Basco, providenciando além de recursos necessários, o suporte técnico e institucional às cooperativas. A LAGUN-ARO é estabelecida também em 1959 como um fundo de pensão para os membros-cooperadores, em resposta à recusa do Governo em integrá-los no sistema público de previdência social, com a alegação de que eram proprietários e não empregados. Em 1962 é construída uma nova Escola Profissional (reconhecida como Escola de Engenharia Industrial sete anos depois), em 1966 é formada a ALECOP (Cooperativa Educacional), e em 1969 nove pequenas cooperativas fundem-se dando origem à EROSKI, no sector de distribuição (supermercados).

Durante este período, as cooperativas actuavam no entanto quase autonomamente, estando ligadas entre elas apenas através da associação via CAJA LABORAL, associação esta que era regulada por normas de parceria que detalhavam os requisitos comuns do grupo. Para reforçar, porém, esta interação entre as cooperativas, foi criado em 1964 o GRUPO ULARCO, governado por um contrato multilateral que se baseava *“num sistema de solidariedade e comprometimento mútuo com a comunidade, cujo objectivo é promover a fusão óptima e dinâmica das necessidades da comunidade de trabalhadores e as demandas das modernas organizações empresariais, com adequados recursos técnicos, financeiros e de marketing”*¹¹.

No final desta primeira fase, em 1970, o grupo contava com 40 cooperativas, empregava 8.743 membros, e as suas vendas ascendiam a 7.059 milhões de pesetas (aproximadamente 42,4 milhões de Euros).

A **segunda fase** da evolução do grupo caracteriza-se igualmente por um forte dinamismo quer em termos de vendas e geração de emprego quer em termos de número de cooperativas. Fruto desta mesma dinâmica, é fundado em 1974 o centro de pesquisas em tecnologia avançada IKERLAN, e no mesmo ano surge a OTALORA como um centro especializado em estudos de gestão e formação/disseminação sobre o cooperativismo. O centro OTALORA viria a desempenhar um papel vital no fornecimento de gestores

¹¹ Idem, pag. 9

especializados para as cooperativas, munidos não apenas das competências técnicas necessárias mas igualmente imbuídos da ideologia e dos princípios do cooperativismo.

Essas duas iniciativas demonstram uma forte preocupação com a investigação tecnológica e a formação cooperativa dos membros, traço marcante da “experiência” Mondragón desde os seus primórdios e um dos pilares da sua sustentabilidade. Um outro pilar foi igualmente a visão de longo prazo dos seus membros, que souberam perceber as tendências de evolução do meio ambiente e das necessidades dos clientes, e criar respostas adequadas e competitivas.

No início dos anos 1980, contudo, a Europa atravessa uma grave crise económica, reflectindo-se entre outros num aumento de desemprego que chega a atingir os 20% da população. Esta crise, à qual a Espanha não escapa, coloca sérias limitações ao ritmo de crescimento do grupo e desafia a sua capacidade para manter o equilíbrio entre a necessidade de reforçar a sua competitividade e a preocupação com o bem estar dos seus membros, transversal ao modelo cooperativo.

O envolvimento da força de trabalho (membros) na gestão das cooperativas – característica fundamental do modelo – viria a revelar-se então crucial no lidar com a situação, junto com o papel desempenhado pelas instituições de suporte criadas anteriormente (CAJA LABORAL e LAGUN ARO), fazendo com que as cooperativas sofressem menos impacto com a recessão do que as empresas privadas. Paralelamente, algumas políticas adoptadas antes ou durante a crise ajudaram a debelar os efeitos da recessão sobre o grupo. Entre essas medidas, destaca-se a política de capitalização de dividendos (os membros não recebem os seus dividendos senão quando deixam a cooperativa ou atingem a idade de reforma), a política de calendários flexíveis, que permite ajustar a capacidade produtiva com as flutuações da demanda, a política de realocação de trabalhadores-membros entre as cooperativas que compõe o grupo, a política de remunerações, intrinsecamente ligadas à situação económico-financeira das cooperativas, a adopção, pelas Assembléias-gerais, de medidas de reestruturação financeira para fazer face à situação, e a continuação/reforço da política de investimentos na formação e investigação.

Um dos aspectos que chama a atenção nesta fase é o facto de o grupo ter buscado *internamente* as soluções que se impunham para lidar com a crise, reinventando novas forças e lançando mão das vantagens competitivas – tecnológicas, humanas e organizacionais – desenvolvidas ao longo da sua evolução, em que se destaca a prática de envolvimento efectivo dos trabalhadores-membros na gestão das cooperativas. A recessão veio igualmente sublinhar a necessidade de uma maior unidade e coordenação entre as cooperativas, motivando-as a associarem-se em actividades conjuntas com a finalidade de otimizar as suas operações.

Torna-se necessário então debater os caminhos que irão permitir ao grupo manter-se fiel aos seus princípios e valores de base, e ao mesmo tempo responder às demandas dos mercados modernos (uma preocupação que se virá a revelar-se crucial para a sustentabilidade e durabilidade do movimento), e neste contexto, em 1984 é estabelecido o Congresso Cooperativo para dar definição ao grupo como um todo. Na primeira sessão do Congresso são aprovados os Princípios Básicos, as regras de funcionamento do Congresso e do Grupo, e são nomeados os membros do Standing Comitee, com responsabilidades de gestão do Grupo entre as sessões do Congresso.

“A aprovação dos Princípios Básicos constitui uma importante viragem na história da Corporação, uma vez que marca o fim de um período em que as doutrinas eram criadas por indivíduos e governados por uma simples autoridade moral, e o início de um período em que são estabelecidos por um processo mais complexo de propostas, debate e aprovação democrática”¹².

Pela primeira vez o grupo adopta formalmente estruturas unificadas para lidar com as mudanças ocorridas quer no mercado quer na sociedade, defendendo paralelamente a salvaguarda dos princípios e valores cooperativos. No final desta fase, em 1990, o grupo já incluía 109 cooperativas, com 23.130 trabalhadores-membros, e vendas de aproximadamente 1,8 mil milhões de Euros, sendo 15% vendas no mercado externo (exportação).

¹² Idem, pag. 16

A **terceira fase** inicia-se com a discussão e implementação de profundas alterações organizacionais, que transformam efectivamente o grupo na Corporação Cooperativa Mondragón como a conhecemos actualmente. A nova estrutura pretende ser uma resposta à acentuada dispersão geográfica entre actividades similares, criando em seu lugar um modelo de organização sectorial que permite desenvolver sinergias e reforçar a competitividade das cooperativas envolvidas.

A Corporação, cujos órgãos principais são o Congresso Cooperativo, o Standing Comitee e o Conselho Geral, é estruturada em 3 divisões ou grupos: o Grupo Financeiro, o Grupo Industrial (que inclui os ramos automóveis, componentes, construção, equipamento industrial, electrodomésticos, bens de capital e maquinaria), e o Grupo de Distribuição. As actividades de formação e pesquisa são reunidas sob o conceito de Actividades Corporativas.

A Corporação procurou institucionalizar uma base ideológica firme, composta de três elementos fundamentais: os seus Princípios, a sua Missão e os seus Valores. Este “tripé” constitui o elemento aglutinador e orientador do movimento, garantindo-lhe a necessária coerência e solidez para operar num mercado de rápidas transformações, sem descuidar a sua natureza cooperativa.

Codificaram-se os 10 Princípios Básicos, a saber¹³:

1. **Livre associação** – *a Corporação é aberta a todos os homens e mulheres, independentemente da raça, religião, sexo, convicções políticas ou origem. O único critério é a capacidade profissional e a vontade de aceitar as regras existentes;*
2. **Organização democrática** – *todos os membros são iguais e têm direitos iguais dentro da organização democrática, baseado no conceito de “uma pessoa um voto”;*

¹³ Idem, pags 35-37

3. ***Soberania do trabalhador*** – na MCC, o trabalhador é colocado no topo das escalas de prioridade. A Corporação acredita que isso é a chave da transformação da natureza, da sociedade e da própria população;
4. ***Natureza instrumental e subordinada do capital*** – o capital é sempre considerado subordinado ao trabalho, embora se reconheça o seu valor e a sua importância no desenvolvimento dos negócios. As contribuições de qualquer natureza ao capital social não dão aos membros o direito de participar na gestão da cooperativa;
5. ***Participação na gestão*** – a natureza democrática da organização cooperativa estende-se a todos os membros, e implica a sua activa participação na gestão da cooperativa;
6. ***Solidariedade salarial*** – os salários devem ser suficientes, comparativamente aos dos trabalhadores assalariados da região e em linha com os meios das cooperativas. Os pagamentos devem corresponder a um padrão interno baseado na solidariedade, espelhando uma menor diferença entre o topo e a base em comparação com as práticas do mercado;
7. ***Cooperação entre cooperativas*** – cooperação directa entre as cooperativas através da criação de subgrupos de receitas conjuntas com sistemas sócio-laborais homogéneos, transferências de trabalhadores-membros e desenvolvimento de sinergias potenciais derivadas da junção de forças;
8. ***Transformação social*** – em solidariedade com movimentos em outros países, a Corporação objectiva contribuir para a transformação social nas regiões onde opera, ajudando a construir uma sociedade mais livre e justa, através de reinvestimento da maior parte dos seus lucros, do apoio às iniciativas de desenvolvimento das comunidades, da cooperação com outras instituições económicas e sociais Bascas, e da promoção da cultura local e de políticas de segurança social baseadas na solidariedade e responsabilidade;

9. Natureza universal – as fortes raízes regionais da Corporação são compatíveis com a sua vocação universal. Proclama a sua solidariedade com todos que trabalham em prol da democracia económica na área da “Economia Social” e partilha de objectivos comuns do movimento cooperativo internacional: Paz, Justiça e Desenvolvimento.

10. Educação – O desenvolvimento dos princípios acima só é possível se for dispensada atenção suficiente à educação, e os recursos humanos e económicos necessários forem destinados tanto para a educação cooperativa quanto para a formação profissional.

Comparando os princípios adoptados pela “experiência” Mondragón com os estabelecidos pela ICA em 1995, pode-se notar nos primeiros uma preocupação “social” mais acentuada, fruto talvez do contexto socio-económico em que o movimento aparece e se desenvolve.

O segundo elemento desta base ideológica da Corporação é a sua missão, assim definida:

“A Corporação Cooperativa Mondragón é uma organização empresarial socio-económica, com profundas raízes culturais na Região Basca. Foi criada por e para a população e baseia-se nos Princípios Básicos da nossa Experiência Cooperativa. É totalmente comprometida com o meio ambiente, a melhoria competitiva e a satisfação do cliente, assim como a geração de bem estar na sociedade através do desenvolvimento de negócios e da criação de empregos. Para além disso,

- baseia-se num compromisso firme com a solidariedade e utilização de métodos democráticos de gestão e organização;*
- promove a participação e envolvimento dos seus trabalhadores-membros na gestão, resultados e propriedade das companhias, que se esforçam conjuntamente para um desenvolvimento social, empresarial e pessoal harmonioso;*

- *estimula a inovação e a formação através do desenvolvimento de capacidades tecnológicas e humanas;*
- *aplica o seu próprio Modelo de Gestão com o objectivo de melhorar a posição no mercado e o desenvolvimento geral de cada cooperativa”¹⁴.*

O terceiro elemento, os Valores Corporativos definidos na nova estrutura da MCC são a cooperação, a participação, o compromisso social e a inovação.

O que fica aqui registado, em relação à “experiência” Mondragón, e que é pertinente para o nosso objecto de estudo, é a capacidade revelada por este movimento em reinventar-se continuamente de forma a poder adaptar-se às alterações do mercado, o que permitiu-lhe encontrar *internamente* as respostas adequadas a cada situação. Esta capacidade de adaptação advém, a nosso ver, da conjugação de 03 vectores fundamentais:

- 1) A adopção e cristalização *na prática* dos princípios e da ideologia cooperativa, que possibilitou uma relação identitária muito forte entre o trabalhador-membro e a cooperativa, relação esta que viria a revelar-se fundamental em períodos de crise;
- 2) A importância atribuída à formação e capacitação dos líderes e trabalhadores-membros desde o início do processo, não apenas nos aspectos técnicos mas sobretudo na modelagem de um comportamento cooperativo que se transmite ao longo das gerações, contribuindo assim para a necessária sustentabilidade técnica e ideológica do movimento;
- 3) A inteligente visão de longo prazo manifestada pelo movimento em períodos críticos da sua evolução, ao desenvolver competências estratégicas internas (técnicas, humanas e organizacionais), tomar decisões empresariais acertadas (expansão, internacionalização), e apresentar soluções criativas ao mercado (inovação), conciliando sempre esta abordagem com a responsabilidade social inerente à organização cooperativa.

¹⁴ Idem, pags. 37-38

3. O Cooperativismo em Cabo Verde

3.1. *Contexto sócio-cultural*

As especificidades sócio-culturais, geográficas e históricas que ditaram as interações sociais intra e inter-comunidades, desde o início do povoamento dessas ilhas, nomeadamente as características intrínsecas da formação da sociedade caboverdeana, a forte dependência da “terra” enquanto factor produtivo fundamental, o carácter aleatório da produção de bens alimentícios determinado sobretudo pela ocorrência ou não de chuvas, e ainda os modelos de povoamento – pequenos conglomerados dispersos num ambiente por vezes hostil - terão influenciado e promovido uma cultura de cooperação social e entreajuda, como forma de enfrentar as dificuldades – cíclicas ou crónicas – ditadas pelo meio envolvente.

Segundo Varela (1991), esta cultura de solidariedade, que encontrou no “djuda” e no “djunta-mo”¹⁵ as suas manifestações mais representativas, teria sido resultante, contudo, do processo de formação da nossa sociedade desde os primórdios do descobrimento, povoamento e colonização, marcada essencialmente pela ganância, pela violência e pelo medo – o “triângulo de sobrevivência”.

O medo como estado psicológico constante e presente em toda a sociedade – as autoridades com medo de desobediência e de revolta, e os subordinados com medo de mais violência e repressão – levaram os primeiros a constituir autoridades intermédias entre os próprios subordinados. Estes, por seu turno, passaram a exercer muitas vezes a violência e a repressão de forma mais contundente, para ganhar a confiança das autoridades (e assim

¹⁵ Apesar de alguma confusão à volta desses dois conceitos, “djuda” e “djunta-mo” são modalidades diferentes de solidariedade social: “djuda” é apoiar alguém na resolução de um problema ou no exercício de uma actividade sem esperar nada em troca; “djunta-mo” é uma espécie de compra e venda de força de trabalho onde não entra o dinheiro. Até certo ponto, o “djunta-mo” é uma forma de substituir o dinheiro, uma forma de ajudar a poupar dinheiro, uma forma de solidariedade, uma forma de aumentar a disponibilidade psicológica para uma vivência e convivência colectiva (Varela, 1991, pag. 55).

aumentar o *status* social e económico), provocando sentimentos de desconfiança, individualismo e sentido de auto-protecção entre os elementos da sociedade, o que levou a um certo comodismo e preocupação apenas com a sobrevivência no dia a dia.

“(...) é neste contexto de ganância, medo, desconfiança, individualismo, auto-protecção ou auto-defesa, comodismo, sobrevivência, resignação (fruto de todo um conjunto de mandos e desmandos), que surge uma sociedade com uma especificidade e cultura própria, com suas próprias forças e fraquezas, de que o “djuda” e o “djunta-mo” são aspectos importantes, enquanto factores de sobrevivência socio-económico de um certo cooperativismo que surgiu na nossa terra, inventado pelo nosso povo na sua luta de resistência e para a sobrevivência” - Varela (1991, pag. 54).

Essas primeiras manifestações de cooperação social terão surgido assim, não pela intervenção do Estado/autoridade, mas pelo contrário até, como forma de se “proteger” da autoridade, que não servia “a” população, mas sim, servia-se “da” população. É, portanto, a ausência do Estado como solução para a sobrevivência das populações, mais do que a sua presença, o elemento estimulador do surgimento, preservação e multiplicação dessas modalidades de cooperação. O início da intervenção do Estado através das frentes de trabalho (mesmo ainda antes da independência, mas que continua e se aprofunda nos anos subsequentes), teria sido, assim, um dos factores de declínio do “djuda” e do “djunta-mo”, através da promoção de uma relação de dependência em relação ao Estado, que substituiu gradativamente a solidariedade social como forma de combater as dificuldades e garantir a sobrevivência. As pessoas começam a esperar mais do Estado, a confiar mais no Estado, a exigir mais do Estado.

3.2. Contexto económico-político

O cooperativismo, na sua manifestação formal, surgiu em Cabo Verde num contexto político e económico bem específico, da segunda metade dos anos 70 e início dos anos 80 do século passado. Com a independência recente, o Governo viu-se a braços com

problemas complexos que punham em causa a própria sustentabilidade do jovem país, entre os quais, a necessidade de garantir o abastecimento à população de géneros de primeira necessidade, para afastar o espectro da fome que ciclicamente havia fustigado as ilhas, pelo menos até os Anos 40 do Séc. XX. Conforme relata Aristides Pereira, primeiro Presidente da República de Cabo Verde:

“As dificuldades eram enormes, nunca supusemos que a situação fosse aquela que nós encontramos. Sabíamos que íamos encontrar uma situação difícil, mas depois que tomamos o poder é que verificamos, de facto, que as coisas estavam muito piores do que pensávamos, particularmente do ponto de vista financeiro e económico, e até posso dizer que chegámos quase a entrar em pânico (...)”¹⁶.

Pedro Pires, que assumiu a Chefia do Governo logo após a independência, destaca igualmente a questão da segurança alimentar como um dos principais problemas com que se depararam então:

“O momento mais difícil teria sido o arranque enquanto país independente. O país era desconhecido e os recursos muito limitados. A situação era de muita carência. Foi necessário mobilizar recursos externos indispensáveis para assegurar uma condição de vida aceitável e garantir a segurança alimentar, numa sociedade caracterizada pelas atitudes de desconfiança e de insegurança, decorrentes de secas e da fome que marcaram a nossa história”¹⁷.

Com uma população residente de aproximadamente 250 mil habitantes e um PIB per capita de 220 dólares, Cabo Verde caracterizava-se na altura da independência por uma forte predominância dos sectores primário e terciário.

¹⁶ Entrevista ao Jornal “A Semana”, Edição comemorativa do XXXº Aniversário da independência, de 05/07/05, pag. 15

¹⁷ Entrevista ao Jornal “A Semana”, Edição comemorativa do XXXº Aniversário da independência, de 05/07/05, pag. 17

QUADRO 1 - Cabo Verde: PIB a Preços Constantes de 1980 (milhares de contos)

	1980	%	1990	%	Var %
SECTOR PRIMÁRIO	1.097,2	19%	1382,1	15%	26%
agricultura, pecuária, silvicultura	784,5	72%	1.183,8	86%	51%
pesca	276,1	25%	118,4	9%	-57%
indústrias extractivas	36,5	3%	79,9	6%	119%
SECTOR SECUNDARIO	932,7	16%	1.854,2	19%	99%
construção	691,7	74%	1.321,9	71%	91%
congelação, conservas de peixe	69,9	7%	16,3	1%	-77%
outras indústrias alimentares	60,0	6%	215,7	12%	260%
carpintaria	59,2	6%	114,5	6%	93%
outras indústrias transformadoras	51,5	6%	78,0	4%	52%
mecânica e reparação naval	12,4	1%	58,2	3%	369%
tabaco	7,8	1%	6,6	0%	-16%
electricidade e agua	-19,7	-2%	43,0	2%	-318%
SECTOR TERCIARIO	3.326,0	58%	5.769,3	61%	73%
comércio	1.657,8	50%	2.220,6	38%	34%
serviços governamentais	547,4	16%	1.244,8	22%	127%
habitações e locais	365,2	11%	734,6	13%	101%
serviços aos transportes	167,3	5%	270,5	5%	62%
transportes rodoviários	158,1	5%	264,0	5%	67%
bancos e seguros	151,2	5%	145,8	3%	-4%
transportes marítimos	102,5	3%	318,4	6%	211%
hotéis e restaurantes	46,0	1%	136,8	2%	197%
outros serviços	45,9	1%	121,1	2%	164%
transportes aéreos	45,8	1%	63,2	1%	38%
comunicações	39,0	1%	249,5	4%	540%
serv. bancarios não imputados	-109,0		-139,5		28%
direitos e taxas / importações	467,9		660,2		41%
TOTAL	5.714,8	100%	9.526,3	100%	67%

Fonte: INE - Cabo Verde - Contas Nacionais

Dados do INE, Instituto Nacional de Estatísticas apontam para um PIB a preços correntes de 5,71 milhões de contos em 1980, para o qual o sector primário contribuía com 19%, o sector secundário com 16% e o sector terciário, que liderava, com 58%.

O sector primário era constituído principalmente pela agricultura, pecuária e silvicultura (72%), e pelas actividades piscatórias (25%). Todavia, é de realçar que tanto a agricultura

como a pesca eram praticadas sobretudo na sua forma tradicional, a primeira ainda fortemente condicionada pelas chuvas. No sector secundário, em 1980, dominavam sobretudo as actividades ligadas à construção (74%), seguidas da congelação e conservas de peixe (7%) e outras indústrias alimentares). O sector terciário era composto essencialmente pelos serviços de comércio (50%), seguidos dos serviços governamentais (16%), habitações e locais (11%) e serviços aos transportes e transportes rodoviários (5% cada).

Durante a década de 80 (que coincide com o desenvolvimento e “apogeu” do movimento cooperativo), o PIB cresce 67% e assiste-se a um pequeno reposicionamento da contribuição dos sectores para o PIB total. O sector primário cresce 26% entre 1980 e 1990, mas passa à 3ª posição, com a redução da sua participação no PIB total dos 19% em 1980 para 15% em 1990. A produção agropecuária aumenta 51% no período, passando a contribuir com 86% do PIB sectorial, enquanto a pesca sofre uma redução de 57%, passando a sua contribuição de 25% em 1980 para 9% dez anos depois.

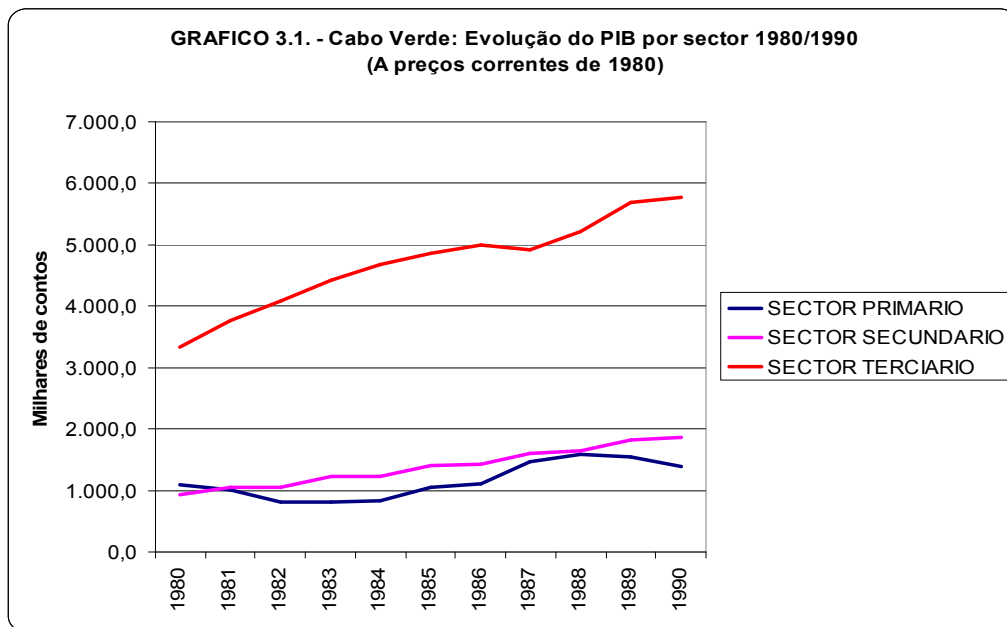
A produção do sector secundário praticamente duplica entre 1980 e 1990 (+99%), passando à 2ª posição na contribuição ao PIB, com 19%. Este resultado deve-se sobretudo ao crescimento das actividades de construção (+91%), indústrias alimentares (+260%, que passa a ser o segundo contribuinte do PIB sectorial atrás da construção) e mecânica e reparação naval (+369%), reflectindo sobretudo os investimentos do governo na criação de um leque de empresas (Moave, Fama, Interbase, Céris, Enacol, Cabnave, Emec, entre outros), para satisfazer as várias necessidades do país.

O sector terciário regista um crescimento de 73% nesta década, reforçando a sua contribuição percentual para o PIB do país (dos 58% em 1980 para 61% em 1990). O comércio mantém a liderança do sector (38%), mas perde espaço sobretudo para os serviços governamentais (que aumenta a sua participação de 16% para 22%, resultado principalmente do crescimento do aparelho do Estado após a independência¹⁸). De destacar

¹⁸ O número de efectivos da administração pública cresceu 61% entre 1980 e 1991 (de 6.235 efectivos a 10.051) – Fonte: *Perfil dos Recursos Humanos na Administração Pública Caboverdeana*, Cláudio Furtado, Ed. GSEAP, 2007

ainda o crescimento dos transportes marítimos (+211%), das actividades de hotelaria e restauração (+197%) e comunicações (+540%).

FIGURA 1: Cabo Verde: Evolução do PIB 1980/1990 (preços correntes de 1980)



A dependência das chuvas – que se mantém ainda hoje mas de forma menos incisiva – era um factor sócio-económico e cultural que caracterizava fortemente a sociedade caboverdeana, marcada ainda, no meio rural, por uma certa concentração da posse da terra que ditava relações de dependência entre o agricultor e o proprietário e se manifestava em práticas muito difundidas como o arrendamento e o trabalho a meias.

O sector terciário baseava-se sobretudo no comércio, que se concentrava principalmente nos centros urbanos, enquanto no “campo”, um número relativamente reduzido de pequenos comerciantes assegurava, mesmo que de forma deficiente, o fornecimento de produtos de primeira necessidade à população. A dispersão geográfica que caracteriza o povoamento dos espaços rurais em quase todas as ilhas e que se reflecte nas longas distâncias a percorrer até os centros fornecedores alternativos situados nas vilas e cidades, conjugada com a instabilidade das fontes de renda das populações (essencialmente a actividade agropecuária do tipo familiar, fortemente dependente das chuvas, a pesca

tradicional, e as frentes de trabalho suportados pelo Estado), veio atribuir ao pequeno comerciante um papel e um status social preponderante junto às comunidades rurais.

Estes factores têm duas consequências fundamentais, e que vão de certa forma alimentar o quadro social e ideológico que justifica parcialmente o facto de as cooperativas de consumo terem surgido e se desenvolvido essencialmente no meio rural em Cabo Verde. A primeira é a relação de dependência que se cria entre a comunidade e o pequeno comerciante. A instabilidade de renda referida acima obriga as famílias a recorrerem ao crédito junto às mercearias, o que sedimenta e cristaliza no quadro das interacções sociais da comunidade – onde todos se conhecem – uma forte dependência económica, mas também psicológica e cultural, em relação ao pequeno comerciante. A segunda advém do monopólio da “mercearia”, frequentemente o único ponto de abastecimento na comunidade. Este monopólio, que se reflecte muitas vezes na prática de preços elevados, na deficiente preocupação com a qualidade, em manifestações regulares de uma certa arrogância por parte dos comerciantes, acaba por ganhar uma outra amplitude no contexto político-ideológico do pós independência, marcado por palavras de ordem de “abaixo os imperialistas”, “luta contra a exploração do homem pelo homem” entre outras. A luta contra a dependência e o combate à exploração vão constituir assim dimensões fundamentais do substrato *político-ideológico* em que se vai assentar o movimento cooperativo cabo-verdiano na sua génese. O próprio Governo de então assume esta perspectiva do cooperativismo, encarando-o “*como meio de elevar o nível cultural e político das pessoas, como instrumento de libertação de dependência e desenvolvimento económico, como via de “emancipação” material e cultural, tendo a democracia de base como elemento fundamental*”¹⁹.

¹⁹ Pedro Pires, então Primeiro Ministro de Cabo Verde e Secretário-geral Adjunto do PAIGC/CV, actual Presidente da República - entrevista concedida ao autor em 01/08/07.

3.3. *Manifestações cooperativas “embrionárias”*

O cooperativismo em Cabo Verde, enquanto movimento concreto, parece ter tido a sua origem nos primeiros anos pós-independência, pressionado pela urgência em satisfazer necessidades da população – especialmente a necessidade imediata do abastecimento em bens de primeira necessidade - no novo contexto de autonomia política e administrativa do jovem país.

De facto, não obstante termos identificado manifestações sociais no período antes da independência, que podem ser catalogadas como de índole intrinsecamente cooperativas, tais como sistemas de entre-ajuda nos trabalhos agrícolas, práticas de troca de mão de obra, manifestações de solidariedade comunitária culturalmente instituídas, e até, como no caso do Vale de Ribeira da Torre, na ilha de Santo Antão, sistemas de compra conjunta de bens de primeira necessidade que antecedem a criação formal da cooperativa de consumo, o cooperativismo como noção doutrinária ou como modelo consciente de organização social e económica só começa a ganhar expressão no período pós-independência, impulsionado fortemente pelo Estado e pela ideologia então dominante.

No entanto, Rodrigues (1991)²⁰ dá-nos conta de cinco cooperativas formais que existiram nos últimos 75 anos da administração colonial: 2 cooperativas de funcionários públicos, a primeira criada em São Vicente em 1897 e a segunda na Praia em 1935, e 3 cooperativas agrícolas (sendo uma em Santo Antão, que foi criada duas vezes, e outra, de produtores de café na ilha do Fogo). Não encontramos muitas referências sobre estas experiências cooperativas, pelo que supomos que o seu impacto não tenha sido muito significativo.

Para além dessas cooperativas referidas atrás, regista-se a existência de uma cooperativa agrícola fundada nos Órgãos (ilha de Santiago) em 1969, mas que viria a cessar as suas actividades ainda na década de 1980 devido a vários factores, destacando-se o envelhecimento dos membros dinamizadores iniciais, problemas de partilha das terras entre

²⁰ Estêvão Rodrigues, intervenção no *Encontro de Reflexão sobre o Movimento Cooperativo em Cabo Verde*, realizado em Julho/91, pag. 63

os herdeiros dos cooperadores, e desinteresse desses mesmos herdeiros na manutenção do modelo cooperativo.

3.4. *A evolução do cooperativismo em Cabo Verde*

Pode-se identificar três fases distintas do desenvolvimento do cooperativismo em Cabo Verde, exceptuando-se as experiências embrionárias referidas anteriormente.

Na **primeira fase**, que decorre desde a independência em 1975 até à implementação do Instituto Nacional das Cooperativas (INC) em 1978, o cooperativismo – especialmente o de consumo - é promovido pelo Governo e pelo partido, sobretudo como um *instrumento* para apoiar na resolução do problema da distribuição de bens de primeira necessidade à população do meio rural. A importância atribuída ao sector é sedimentada na Constituição aprovada em 5 de Setembro de 1980, que reconhece no seu Artigo 11º três formas de propriedade: pública, privada e cooperativa.

Na dimensão politico-ideológica, a cooperativa é vista como uma forma de libertar as camadas mais desfavorecidas da dependência económica, como meio de elevar o nível cultural e político das pessoas, como forma de promoção da justiça social, tendo o próprio partido no poder (PAIGC – Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde) se envolvido directamente na promoção do movimento, quer através de orientação clara das suas lideranças e das mensagens de apoio, quer através da actuação dos seus militantes no terreno, na dinamização e criação de cooperativas²¹.

Uma das primeiras medidas tomadas logo após a independência foi a criação da EMPA, Empresa Pública de Abastecimento, em Setembro de 1975, com o objectivo de garantir um sistema de abastecimento do mercado em bens de primeira necessidade e administrar os donativos em géneros alimentícios concedidos por países amigos. O surgimento da EMPA

²¹ Um dos nossos entrevistados, Sr. Manuel Moreira, activista político nesta altura, e profundamente conhecedor do movimento cooperativo em Cabo Verde, chama a atenção para a influência exercida sobre os líderes partidários de então, dos sistemas públicos de abastecimento implementados nas zonas libertadas da Guiné Bissau (armazéns do povo, etc.), durante a guerra de independência dos dois países, conduzida pelo PAIGC. *Entrevista concedida ao autor em 16/08/07.*

foi sem dúvida um dos elementos justificadores e catalisadores do cooperativismo de consumo em Cabo Verde, na sua dimensão *organizativa* (Ide, 2005). Criada como empresa essencialmente *grossista*, a EMPA carecia de uma estrutura complementar que assegurasse a distribuição dos géneros de primeira necessidade, especialmente nas zonas rurais, fora do, ou em concorrência com, os circuitos tradicionais da rede de pequenos comerciantes.

O sistema cooperativo é encarado igualmente como uma alternativa para gerir e distribuir eficazmente os donativos em géneros alimentícios recebidos pelo país. É nesta fase que é criada a Central das Cooperativas de Cabo Verde, em Agosto de 1975, como organismo de utilidade pública, de apoio técnico, material e financeiro às cooperativas. A sua natureza era, contudo, na visão retrospectiva de um dinamizador cooperativo de então, pouco claro e algo confuso, resultante até de um certo “voluntarismo” quanto ao método de intervenção:

“Dissemos muitas vezes que a promoção das primeiras cooperativas foi um acto consciente, mas foi também, do ponto de vista de método de intervenção, um acto voluntarista, isto é, muitas vezes promovemos o cooperativismo porque era bonito, porque estava no programa do partido, nem sempre tivemos tempo e conhecimento para verificar se existiam as condições sociais, técnicas, económicas e legais para o funcionamento eficiente de uma cooperativa. Este voluntarismo tomou corpo até, de certa forma, na criação da Central das Cooperativas de Cabo Verde, que foi um dos primeiros instrumentos importantes de apoio a cooperativas, mas é difícil saber o que era a Central. Era um órgão das cooperativas tipo União ou Federação, ainda que na sua fase embrionária? Era um órgão do Partido para a dinamização e apoio ao sector cooperativo? Era um órgão do Estado? Se calhar, naquela altura, a Central era tudo isso (...)”²²

As cooperativas abasteciam-se nos postos de distribuição grossista da EMPA em todas as ilhas, com facilidades de pagamento a crédito concedidas por orientação do Governo,

²²Estêvão Rodrigues, intervenção no *Encontro de Reflexão sobre o Movimento Cooperativo em Cabo Verde*, realizado em Julho/91, pag. 64

ficando este dependente do pagamento dos salários dos trabalhadores nas FAIMO²³, membros e clientes das cooperativas. Este sistema de crédito às cooperativas é estabelecido por orientação do Governo, como forma de apoiar o seu desenvolvimento e ao mesmo tempo amortecer os efeitos socio-económicos dos frequentes atrasos no pagamento dos trabalhadores rurais das FAIMO. Contudo, tais atrasos, aliados a problemas de gestão das cooperativas, acabaram por levar à insustentabilidade financeira das mesmas e aumento da dívida total das cooperativas para com a EMPA, que chegou a atingir, em poucos anos, a cifra dos 8.000 contos. Esta situação levou o Governo a intervir no sentido de perdão da dívida, e definir orientações para o relançamento de um novo modelo de cooperativismo, no quadro do qual viria a ser criado o Instituto Nacional das Cooperativas, que abordaremos mais adiante.

O cooperativismo conta, portanto, nesta fase, com dois elementos impulsionadores. De um lado, a *necessidade* latente, quer em termos sócio-económicos, de garantir o abastecimento das populações em géneros de primeira necessidade, quer em termos ideológicos, de promover a igualdade e justiça social. De outro lado, a assumpção clara das cooperativas como vias de promoção do desenvolvimento, por parte do Governo e do Partido, resultando daí um forte impulso institucional na sua promoção.

De destacar, contudo, o carácter *descendente* da dinamização do cooperativismo nesta fase (e que continuará nas fases seguintes): o cooperativismo é mais “imposto” pelo Governo/Partido do que resultante de um movimento social independente e autónomo.

O surgimento do INC, marca sem dúvida o início da **segunda fase** do desenvolvimento do cooperativismo em Cabo Verde. Criada em 1978 através do Decreto-lei nº 96/78 de 28 de Outubro, o INC surge com o objectivo de materializar as orientações políticas do governo a respeito do cooperativismo, promover e apoiar a organização interna das unidades cooperativas e suas organizações, e ser o ponto de interligação com organizações cooperativas internacionais.

²³ Frentes de Alta Intensidade de Mão de Obra – frentes de trabalho público criadas pelo Governo após a independência, para minimizar o problema do desemprego, especialmente no meio rural.

O INC era suportado pelo Governo, que arcava com as suas despesas de funcionamento (e que chegaram a atingir a soma de 25.000 contos num único ano), e por organizações internacionais ligadas ao cooperativismo, que injectaram desde a sua criação até 1991 um montante acima de 700 mil contos, em financiamento de projectos, a maior parte a fundo perdido (numa média superior a 40.000 contos/ano)²⁴.

O INC beneficiou, especialmente na década de 80 do século passado, de um quadro mundial favorável à promoção e desenvolvimento do cooperativismo, o que facilitou o financiamento de vários projectos por parte de organizações cooperativas internacionais, nas áreas de reforço patrimonial das cooperativas e das suas organizações, equipamentos sociais, formação e intercâmbio. Graças a estes apoios, as cooperativas e suas organizações acabaram por acumular um património físico considerável, em edifícios, meios de transporte, equipamentos de escritório, que, todavia, não se reflectiu no desempenho das cooperativas enquanto tal, como veremos mais adiante²⁵.

Para gerir esses apoios, foi criado o FAC, Fundo de Apoio às Cooperativas, em 1981 (Decreto-lei 135/81), organismo público dotado de autonomia administrativa e financeira, e responsável pela coordenação das ajudas nacionais e estrangeiras cedidas ao sector cooperativo.

Todo este aparato de promoção e suporte, reforçado pelas fortes injeções de ajudas internacionais para o desenvolvimento do sector, traduziram-se num crescimento exponencial do número de cooperativas em Cabo Verde. Em 1991 existia no país um total de 183 cooperativas, com cerca de 21.000 sócios, o que representava 6% da população do país (contra 3% de taxa de penetração no continente africano na mesma altura)²⁶.

Entretanto, a intervenção do INC nesta fase traduziu-se num certo paternalismo em relação às cooperativas. O Instituto não rompeu com o *modus operandi* anterior à sua criação, o

²⁴ Dados fornecidos por Manuel Moreira, ex-funcionário do INC, entrevista concedida ao autor em 16/08/2007

²⁵ A título ilustrativo, a UNICOOP-SA, União das Cooperativas de Santo Antão, apresentava no seu balanço de 2000 um total de imobilizado corpóreo líquido de 11.842 contos, grande parte adveniente de projectos de aquisição financiados no quadro do INC nos anos anteriores (edifícios, equipamentos e armazéns).

²⁶ Fonte: F'orum Cooperativo

movimento continuou a ser “imposto de cima”, agora não pelo Governo/Partido directamente mas por uma entidade todavia criada e suportada pelo Governo, o que acabou por gerar/aprofundar comportamentos passivos e de dependência (das cooperativas e dos membros em relação ao INC), em vez de um envolvimento activo, condição essencial para a assumpção do cooperativismo enquanto *vivência* e para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Um outro aspecto da intervenção do INC, relevante para o nosso estudo, foi a deficiente política de promoção da ideologia cooperativa, quer no seio dos líderes quer junto dos cooperadores. Tendo o cooperativismo formal surgido em Cabo Verde num contexto político-ideológico específico (partido único), a fraca promoção dos seus princípios fundamentais por parte do INC – o que deveria ter sido uma das suas funções primordiais – contribuiu para sedimentar no movimento a ideologia dominante de matriz eminentemente política que vinha desde a sua génese (primeira fase), em detrimento da doutrina cooperativa, necessária para garantir a sua coesão enquanto movimento social. O fraco conhecimento dos princípios e valores cooperativos, entre outros, traduziu-se assim em claras distorções nas práticas de gestão adoptadas nas cooperativas e até em certos comportamentos *desviantes* por parte dos líderes, contribuindo para gerar as condições intrínsecas para a falência do movimento, como veremos mais adiante.

Não obstante os consideráveis fundos postos à disposição do INC por organismos internacionais para projectos de formação cooperativa, a política de formação adoptada parece ter incidido mais sobre aspectos técnicos e funcionais da gestão das cooperativas do que na interiorização da sua doutrina e ideologia por parte dos líderes/formandos. A título ilustrativo, os cursos técnicos de Organização e Promoção Cooperativa eram organizados pelo INC mas *coordenados pedagogicamente pelo IFAP* (Instituto de Formação e Aperfeiçoamento Profissional) ²⁷. Estes cursos, que se destinavam essencialmente aos quadros em função nas estruturas do Instituto, dirigentes e/ou empregados das uniões e cooperativas, e indivíduos à busca do primeiro emprego, tinha como objectivos gerais “reforçar a capacidade do INC em termos de animação e assistência técnica às

²⁷ O I Módulo deste curso foi concluído em 1984, e o II Módulo em 1991.

cooperativas, garantir às Uniões uma maior capacidade técnica gestonária em prol da consolidação das unidades de primeiro grau, contribuir para que o sector cooperativo esteja melhor preparado para enfrentar os desafios da extroversão económica”²⁸.

O modelo de cooperativismo *apoiado e suportado pelo Estado*, numa relação quase “paternalista”, acabava assim por ser inconscientemente incutido nos líderes cooperativos nestas acções de formação, fazendo com que estas funcionassem bastante como mecanismos de transmissão e manutenção de uma certa cultura de dependência em relação ao Estado e/ou ao INC, em vez de cumprir o papel necessário de promoção de uma verdadeira educação cooperativa no seu sentido doutrinário, em direcção à busca da autonomia e independência codificada nos princípios fundamentais do cooperativismo. Esta percepção quanto ao papel do Estado é assumida claramente por um aluno finalista de um dos cursos referidos acima:

*“Quanto a nós, a existência de um departamento do Estado encarregue do apoio e enquadramento ao sector cooperativo é indispensável sempre, e sobretudo nesta fase de plena expansão e desenvolvimento. (...) No caso de Cabo Verde, em nossa opinião até nem faz sentido falar-se em desengajamento do Estado ‘vis à vis’ às cooperativas. Pelo contrário, precisamos de mais Estado. Mais Estado, não no sentido de intervir na gestão interna das cooperativas, é claro, mas sim no sentido de apoiá-las no seu desenvolvimento”*²⁹.

A política de formação adoptada tinha assim dois efeitos “negativos” sobre o movimento cooperativo. Em primeiro lugar, ao centrar-se principalmente na satisfação da necessidade de *conhecimento técnico-funcional* e ao não dar muita relevância à transmissão dos

²⁸ João José Louro, intervenção no *Encontro de Reflexão sobre o Movimento Cooperativo em Cabo Verde*, realizado em Julho/91, pag. 70

²⁹ Idem, pag. 72. Deve-se, entretanto, analisar esta afirmação no contexto da mudança política de 1991, em que o PAICV (Partido Africano de Independência de Cabo Verde, denominação assumida pelo partido a partir de 1981, com a cisão da Unidade Guiné-Cabo Verde), de tendência mais socialista e que assumia claramente o cooperativismo como “o terceiro sector” da economia, acabava de perder o Governo para o MPD (Movimento para a Democracia), que defendia o sector privado como o motor principal do desenvolvimento. Havia, portanto, nestes primeiros meses, um temor por parte dos cooperativistas quanto à continuidade ou não do suporte do Estado ao movimento, face aos sinais emitidos por este partido.

princípios e valores fundamentais que consubstanciam a ideologia cooperativa, acabou por não promover efectivamente uma verdadeira – e necessária – liderança cooperativa. Em segundo lugar, num contexto de insuficiência de quadros técnicos preparados no país, os beneficiários das acções de formação aumentavam consideravelmente o seu nível de *empregabilidade*, o que não foi devidamente acompanhado por uma política salarial que visasse a retenção desses quadros. A maior parte deles acabou por abandonar o movimento tempos depois da formação recebida, indo trabalhar para o sector privado ou mesmo lançando-se por conta própria, enquanto as organizações cooperativas voltavam à estaca zero de insuficiência de lideranças tecnicamente preparadas³⁰.

A mudança do sistema político em Cabo Verde para o pluripartidarismo em 1990, e a subsequente subida do MPD ao poder em 1991, com uma matriz ideológica diferente do anterior Governo no que diz respeito ao cooperativismo, é o marco do início da **terceira fase** do movimento cooperativo no país.

O sector privado é eleito pelo novo Governo como o principal motor da economia, dá-se início ao processo de abertura económica e privatização das empresas detidas ou participadas pelo Estado, o sector cooperativo passa a ser objecto de uma nova abordagem (política, ideológica, legal), é eliminado o seu status de “terceiro tipo de propriedade” na Constituição de 1992 (que o coloca dentro do escopo da propriedade privada), são-lhe retirados os benefícios legais e administrativos de que usufruía, e o Governo dá início a um processo acelerado de desengajamento do sector cooperativo, que culmina com a extinção do FAC em 1994 e do INC em 1997. A revisão da Constituição aprovada em 1999 acaba por remover todas as referências ao sector cooperativo, passando a mencionar unicamente os sectores público e privado como actores económicos. As cooperativas passam então a serem governadas pelo Código Comercial, que as consideram, para todos os efeitos, como meras empresas privadas.

A forte intervenção do Governo e do partido na promoção do cooperativismo nas duas fases anteriores contribuiu aparentemente para que o movimento acabasse por ser conotado ideologicamente com o PAICV no clima de alguma *euforia* reinante no início dos anos de

³⁰ A título de exemplo, em 1991, quase todos os Técnicos em Organização e Promoção Cooperativa formados no curso de 1984, já se tinham desligado do movimento cooperativo.

1990 com a democratização do país, quer por parte da população e dos antigos membros, quer por parte de elementos do novo Governo, embora estes não claramente assumidos logo no início. O sector cooperativo acaba por ser vítima das suas ligações históricas ao Governo e ao partido no poder anteriormente, e da forte dependência – técnica, financeira, ideológica, organizacional e *competitiva*³¹ - que caracterizara a sua estrutura e o funcionamento desde a sua criação.

As cooperativas não conseguem adaptar-se às mudanças profundas no meio envolvente em que operam, devido a forças centrípetas e *desagregadoras* geradas no seu próprio interior pelos modelos de gestão incompatíveis com a ideologia cooperativa, como analisaremos mais adiante, e o movimento entra em crise, começando então a sua trajectória descendente em todas as ilhas, que continua até os dias de hoje. Das 183 cooperativas existentes em 1991 em Cabo Verde, restam apenas 85 em 2005 (a maior parte deles, agonizantes), o número de membros reduz-se para estimados 6.194, correspondendo a uma taxa de penetração de 1,4% da população do país (contra 6,6% em 1991). As cooperativas de consumo decrescem de 124 em 1991 para 50 em 2005, passando a total dos seus membros de 19.520 para cerca de 4.000.

QUADRO 2 – Evolução do número de cooperativas em Cabo Verde, por natureza³²

Sector de actividade	De 1975 à 1992		De 1993 à 2005		Estrutura de integração	
	Organizações formais	Nº de membros	Organizações formais	Nº de membros	1º nível	2º nível
Consumo	124	19.520	50	4000	4	1
Pesca artesanal	4	36	8	60	1	
Semi-indust./Artes.	14	104	10	50		
Agricult. Silvic. e Pec.	22	284	2	18		
Habitação/Construção	6	138	10	60		
Crédito	12	870	4	2000		
Prestação de serviços	1	60	1	6		
TOTAL	183	21.012	85	6.194	4+1*	1

Fonte: INC/DEPC e Fórum Cooperativo - Cabo Verde.

³¹ As cooperativas e suas organizações gozavam então de incentivos legais e fiscais que, de certa forma, aumentavam a sua competitividade, motivo aliás de reclamações frequentes por parte dos operadores do sector privado.

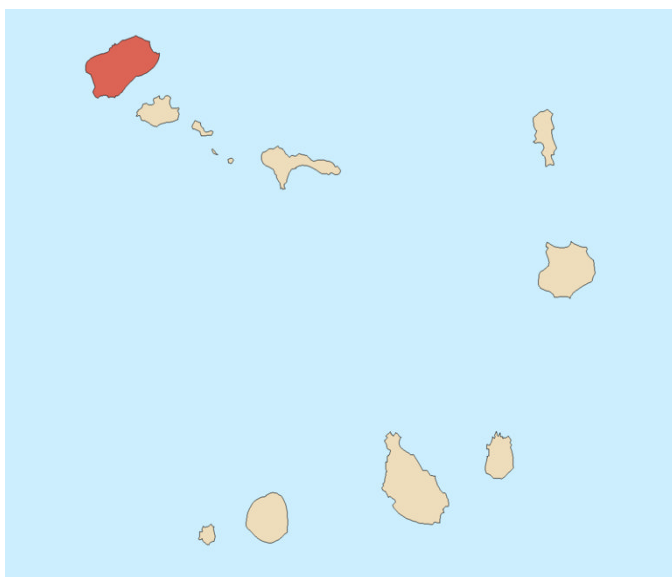
³² Mendonça et Moreira: “Potentiels d’Emploi et de Croissance des Coopératives africaines: le Cas du Cap-Vert”, 2006

4. O Cooperativismo em Santo Antão

4.1. *Caracterização geral da ilha*³³

A Ilha de Santo Antão, fazendo parte do grupo das ilhas do Barlavento, é a mais setentrional do arquipélago. É a segunda maior ilha do país, com uma extensão de 779 Km² e a mais montanhosa, atingindo no pico máximo – Topo da Coroa – a altitude de 1979m. Apresenta uma paisagem diversificada, de contrastes exuberantes e de beleza impactante, com montanhas imponentes e profundos vales, zonas áridas, espaços verdejantes e caminhos pedregosos.

FIGURA 2: Mapa das ilhas de Cabo Verde



A orografia e o modo como os homens se adaptaram a ela, é reconhecida como o elemento mais singular da paisagem dessa Ilha: a grande dorsal central que percorre a ilha de Nordeste a Sudeste, com altitudes superiores aos 1000m, é talhada por grandes e profundas ribeiras no sentido Norte / Sul que vão até a costa; essas imponentes ribeiras que resultam da intensa

acção erosiva, por vezes são escarpas abruptas, praticamente na vertical que atingem centenas de metros de altura; a costa, é na sua maior extensão de abruptas falésias, possui, no entanto, algumas praias a Sul e no desembarcadouro das principais ribeiras. A ilha

³³ Agradecemos a valiosa contribuição da amiga e colega Cláudia Sena, professora de Geografia na Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, quem amavelmente nos ajudou na redacção deste ponto.

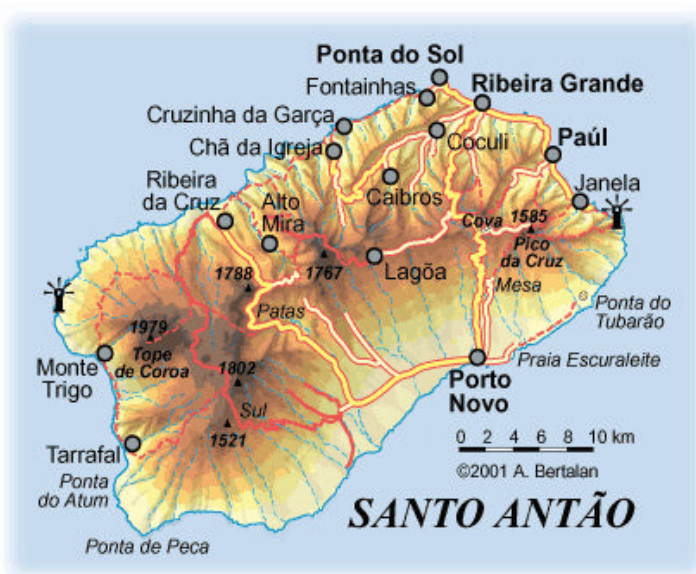
guarda ainda, bem conservados, vestígios do seu passado vulcânico, particularmente, algumas crateras, nomeadamente a de Cova.

Os Santantonenses, com galhardia e muita sabedoria, souberam adaptar-se a este acidentado território, edificando os seus assentamentos e desenvolvendo a sua principal actividade económica, a agricultura, construindo terraços com paredes de pedra nas encostas inclinadas.

Dessa disposição orográfica combinada com outros factores climáticos resulta que a parte da ilha voltada a sudeste é quase completamente árida, enquanto que a zona norte e noroeste é razoavelmente verde. Assim, não é de estranhar, que a maioria da população se concentre nesta parte de Santo Antão.

FIGURA 3: Ilha de Santo Antão

Administrativamente, a Ilha de Santo Antão está dividida em três concelhos – Paul, Porto Novo e Ribeira Grande – e sete freguesias – Nossa Senhora do Rosário, Nossa Senhora do Livramento, Santo Crucifixo, São Pedro Apóstolo, Santo António das Pombas, São João Baptista e Santo André. Os principais aglomerados



populacionais são a Cidade de Porto Novo (onde se localiza o único cais acostável da ilha) e as Vilas da Povoação e da Ponta do Sol.

A ilha de Santo Antão é, eminentemente, uma ilha rural. Em 2000, apenas 24% da população residente vivia em centros urbanos, sendo que Porto Novo, elevada à categoria de Cidade em 2004, é actualmente o maior centro populacional.

A ilha de Santo Antão foi descoberta em 17 de Janeiro 1462, pelo navegador português Diogo Afonso mas só em 1548 se iniciou o seu povoamento. Ao longo dos tempos a evolução demográfica da Ilha sofreu flutuações significativas motivadas por factores de natureza ambiental – secas prolongadas que, por sua vez, desencadearam fomes e o declínio da base produtiva – a agricultura e, conseqüentemente, correntes migratórias quer para outras zonas do país, quer para o estrangeiro.

O ritmo de crescimento tem sido quase sempre inferior à média nacional e, a tendência é para se manter. Em 2000 residiam em Santo Antão 11% da população do país, ou seja 47.369 pessoas, assim distribuídas: 21.480 habitantes em Ribeira Grande, 17.179 em Porto Novo e 8.383 no Paúl. Espera-se que em 2010 sejam 49.932 os habitantes de Santo Antão.

4.2. Metodologia de investigação

Para o presente estudo, recorreu-se essencialmente à pesquisa documental e a entrevistas presenciais e telefónicas. A pesquisa documental abrangeu a consulta de estatutos, relatórios, informações e estatísticas de gestão, actas de Assembléias-gerais, correspondências, documentos informativos. As entrevistas foram conduzidas entre Junho/2006 a Agosto/2007, na ilha de Santo Antão e na Cidade da Praia, abrangendo cerca de duas dezenas de indivíduos ligados directa ou indirectamente ao movimento cooperativo em Santo Antão, entre fundadores e dinamizadores iniciais, líderes, membros cooperadores, empregados das cooperativas e pessoas ligadas ao Governo e/ou às instituições de promoção ao cooperativismo.

As entrevistas foram efectuadas presencialmente e/ou por telefone, e seguiram basicamente o seguinte esquema (embora com alguma flexibilidade), conforme agregação dos entrevistados³⁴:

³⁴ Ver questionário utilizado em anexo

QUADRO 3 – Tópicos de pesquisa por grupo

Principais tópicos de pesquisa por grupo	Fundadores e dinamizadores iniciais	Membros cooperadores	Dirigentes	Empregados	Instituições de promoção do cooperativismo	Activistas políticos
Contexto sócio, económico, político e cultural	x	x	x	x	x	x
Pré-condições existentes ao surgimento das cooperativas	x	x			x	x
Métodos de envolvimento das populações	x	x			x	x
Relação entre cooperativas e aparato político-partidário	x		x		x	x
Nível de conhecimento dos princípios e ideologias cooperativas	x	x	x	x	x	
Sistemas de comunicação cooperativas/membros	x	x	x	x		
Processo de escolhas de dirigentes	x	x	x		x	
Estilos e práticas de gestão	x	x	x	x		
Processos de tomada de decisão	x	x	x	x		

Os dados e as informações recolhidas a respeito das cooperativas em Santo Antão foram comparadas entre elas e, quando aplicável, com outras experiências cooperativas registadas noutros países, tendo sempre como base analítica o grau de aplicação dos princípios do cooperativismo. Os outputs foram sendo igualmente confrontados com pesquisas conduzidas anteriormente por outros autores, com o objectivo confirmar ou eliminar conclusões.

Foi abrangida pelo estudo um total de 12 cooperativas de consumo, sendo 06 no Concelho do Porto Novo, 04 no Concelho de Ribeira Grande, e 02 no Concelho do Paul. Destes, apenas 04 encontravam-se a funcionar em 31/12/2006, 03 no Concelho do Porto Novo (Cooperativas “Domingos da Graça”, “Avante” e “LACOMP”) e 01 no Concelho de Ribeira Grande (“Solidariedade”, em Chã de Pedras).

4.3. O processo de criação das cooperativas em Santo Antão

Assim como no restante do país, antes da independência nacional, em 1975, não se pode falar propriamente de cooperativismo em Santo Antão, nesta abordagem formal com a qual se popularizou a partir do início dos anos 1980. Contudo, as pesquisas mostraram embriões de actividade “cooperativa” antes dessa data, nos vales de Ribeira da Torre (onde viria a se formalizar na Cooperativa “Libertação dos Trabalhadores”), Garça (Cooperativa de Manta Velha) e Ribeira Fria (Cooperativa “Domingos da Graça”). Nestes locais, e anterior ao processo de criação formal das cooperativas de consumo, os trabalhadores das frentes de obras públicas, precursoras das FAIMO, já se organizavam para aquisição conjunta de bens de primeira necessidade, com o intuito de facilitar o processo e obter ganhos de escala através da redução dos custos de transporte. Estes indícios são de grande importância para, por um lado, definirmos os contextos sobre os quais se desenvolveria o movimento cooperativo formal e, por outro lado, deduzirmos o “nível” e a dimensão do *capital social*³⁵ existente na altura em Santo Antão.

Assim como nas outras ilhas onde o cooperativismo de consumo se desenvolveu no início dos anos 1980, o surgimento das cooperativas em Santo Antão está intimamente ligado à criação da EMPA em 1976. A questão da *necessidade* como elemento *motivador* da criação das cooperativas de consumo coloca-se igualmente nesta ilha, com 82% dos líderes entrevistados a referirem a satisfação de uma necessidade da comunidade como estando na sua origem, e 9% a indicarem uma orientação do Governo/partido.

A maior parte das cooperativas de consumo em Santo Antão surge assim no final dos anos 70 e início dos anos 80 do século passado. A cooperativa “Avante”, na Vila de Porto Novo é fundada em 1976, logo depois da independência. Em 1977 são fundadas as cooperativas “Libertação dos Trabalhadores” (Ribeira da Torre), “Domingos da Graça” (Ribeira Fria) e “Unidade e Luta” (Sul). A cooperativa “13 de Maio” (Janela) é criada em 1978, assim como as cooperativas “Solidariedade” (Chã de Pedras) e “Triunfo” (Caibros). Em 1979 é

³⁵ “*Capital social pode ser entendido como o conjunto de normas de reciprocidade, informação e confiança presentes nas redes sociais informais desenvolvidas pelos indivíduos em sua vida quotidiana, resultando em numerosos benefícios directos ou indirectos, sendo determinante na compreensão da acção social*” - (<http://www.geocities.com/ptreview/17-lima.html>, consulta de 02/08/07)

fundada a cooperativa “Vitória é Certa” (Paul), a “Mãos Unidas” é criada em 1982, em 1985 surge a cooperativa “Reforma Agrária” em Tarrafal de Monte Trigo, e a cooperativa “Lacomp” é fundada em 1991, decorrente da cisão das unidades satélites da antiga cooperativa “Planalto Leste”.

Em 1987 é criada a UNICOOP-RG (União das Cooperativas de Ribeira Grande e Paul) e a COOPORTO (União das Cooperativas do Porto Novo), que se fundem em 1989 na UNICOOP-SA (União das Cooperativas de Santo Antão).

QUADRO 4 – Relação das Cooperativas de Consumo em Santo Antão

Nome da cooperativa	Local	Concelho	Ano de fundação	Ano de encerramento	Duração	Nº de sócios fundadores	Nº de beneficiários
GARÇA DE CIMA	Manta Velha	Rª Grande	1976	2003	27	195	1170
AVANTE	Porto Novo	Porto Novo	1976			97	780
LIBERTAÇÃO TRABALHADORES	Rª da Torre	Rª Grande	1977	2000	23	78	468
DOMINGOS DA GRAÇA	Ribeira Fria	Porto Novo	1977			43	223
UNIDADE E LUTA	Sul	Porto Novo	1977	2002	25	55	235
13 DE MAIO	Janela	Paúl	1978	2000	22	65	360
SOLIDARIEDADE	Chã de Pedras	Rª Grande	1978			78	546
TRIUNFO	Caibros	Rª Grande	1978	2002	24	47	282
VITÓRIA É CERTA	Vila das Pombas	Paúl	1979	2000	21	41	213
MÃOS UNIDAS	Ribeira da Cruz	Porto Novo	1982	2000	18	49	343
REFORMA AGRÁRIA	Tarrafal Mte.Trigo	Porto Novo	1985	1995	10	57	342
LACOMP	Lagoa	Porto Novo	1991			105	768
TOTAL	12				21,25	910	5730

Fonte: UNICOOP-SA, União das Cooperativas de Santo Antão

Decorrente da *necessidade* referida acima e de alguma euforia quanto às “promessas” do cooperativismo, esta foi recebida pelas comunidades com muito entusiasmo. De facto, todos os líderes entrevistados são unânimes em destacar o elevado grau de aceitação da ideia de criação das cooperativas, pela população das comunidades:

“A ideia de criação da cooperativa foi naturalmente bem recebida pela população, que via assim uma forma de ter os bens de primeira necessidade disponíveis ali mesmo na comunidade”³⁶.

³⁶ Corsino Fatuda, um dos dinamizadores da cooperativa “Libertação dos Trabalhadores”

“A população recebeu a idéia com muito entusiasmo. Naquela altura havia especulação por parte dos comerciantes, havia açambarcamento, havia tudo isso, a população via assim a cooperativa como um meio para combater estas irregularidades”³⁷

O envolvimento da comunidade manifestava-se principalmente através de reuniões formais, conforme indicado por 75% dos líderes entrevistados, muitas vezes nas FAIMO. O contacto porta-a-porta foi utilizado apenas em 25% dos casos, como complemento às reuniões formais.

As cooperativas em estudo foram fundadas com um mínimo de 41 sócios (“Vitória é Certa”) e um máximo de 105 sócios (“LACOMP”), perfazendo uma média de 75 sócios. A maior parte dos sócios eram então trabalhadores das FAIMO, que entravam com uma quota em dinheiro (média de 500\$00 por sócio). Em duas das cooperativas (“Libertação dos Trabalhadores” e “Avante”), foram registados igualmente pagamentos de quotas em trabalho.

Na fase da criação das cooperativas, os primeiros órgãos sociais foram eleitos pela Assembléia-geral dos sócios, embora em quase todos os casos esta tenha-se limitado apenas a legitimar os líderes dinamizadores da sua criação, nas funções de direcção. Apenas um dos líderes entrevistados assumiu a sua auto-nomeação, resultado da impossibilidade de realização da Assembleia-geral e do status de que gozava na comunidade.

Facto algo estranho, o Governo é referido apenas por 50% dos fundadores como tendo apoiado directamente a criação das cooperativas de consumo, enquanto o apoio do INC e de organizações não governamentais é referido por 33% dos fundadores. Dois dos líderes afirmaram não terem recebido apoio de ninguém na fase de criação das respectivas cooperativas. Estes resultados podem todavia indicar alguma confusão entre o INC e o Governo, por parte dos próprios fundadores, dado ao carácter intrínseco da actuação do primeiro.

³⁷ António Évora, líder fundador da cooperativa “Avante” e da COOPORTO

A intervenção do Governo na génese do movimento cooperativo em Santo Antão ocorreu de forma muito incisiva, tanto a nível institucional, quanto a nível ideológico – à semelhança, aliás, do que aconteceu nas outras ilhas – fruto da importância atribuída ao sector cooperativo como instrumento fundamental de promoção do desenvolvimento sócio-económico das comunidades rurais.

A nível institucional, destaca-se também em Santo Antão 1) a implementação de mecanismos de crédito por parte da EMPA às cooperativas de consumo como forma de contribuir para a sua sustentabilidade, 2) o apoio político e institucional do Ministério de Desenvolvimento Rural na criação de cooperativas numa primeira fase (recorde-se que a maior parte do processo de sensibilização era conduzida via as FAIMO, então tuteladas por este Ministério), e 3), a intervenção do INC numa segunda fase, na dinamização do sector cooperativo na ilha, quer através de acções de formação, quer através de apoio técnico às cooperativas e suas organizações, quer ainda através da canalização de financiamentos de projectos suportados por organismos internacionais.

A nível ideológico, vários foram os indícios encontrados de intervenção das estruturas político-partidárias no movimento cooperativo (e mesmo *controlo*, em algumas circunstâncias). Em primeiro lugar, é sintomático o facto de 89% dos líderes entrevistados serem militantes formais do partido aquando da criação das cooperativas, sendo que a maior parte exercia algum cargo de responsabilidade na sua estrutura local ou regional. Dois dos entrevistados vão mais longe, ao assumirem claramente que para ascenderem à direcção das cooperativas, os membros tinham mesmo que gozar da plena confiança *política* dos líderes partidários locais, e um outro entrevistado dá-nos conta de que pelo menos no caso de uma das cooperativas (“13 de Maio”, de Janela), era prática a validação formal dos responsáveis da cooperativa por parte da estrutura local do partido.

Em segundo lugar, o fraco ou nulo conhecimento dos princípios, valores e ideologia cooperativa por parte dos líderes e membros entrevistados (comparativamente ao paradigma político então dominante), denota uma insuficiente ou mesmo inexistente preocupação com a *independência ideológica* do movimento também na ilha de Santo Antão, o que acabou por reflectir-se num elevado nível de dessintonia entre esses

princípios e valores cooperativos e as práticas efectivas de gestão das mesmas. Vários dos próprios princípios do cooperativismo adoptados formalmente pelo Governo e incorporados nos estatutos do INC não foram efectivamente assumidos e implementados na prática, como veremos mais adiante.

Alguns pesquisadores do movimento cooperativo em Cabo Verde identificaram no processo de criação das cooperativas o “pecado original” por detrás da sua falência. Lopes (1991), por exemplo, chama a atenção para o facto de, na sua criação, *“se ter ignorado a existência de uma tradição de solidariedade, sobre o qual se poderia objectivar o movimento, impondo-lhe uma vontade política e uma estratégia ideológica que mesmo depois de se revelar inoperante e ultrapassado, se teimou em manter, por força de hábito, em evidente dessintonia com os pressupostos filosóficos do pensamento cooperativista”*. Fortes (2006), na mesma linha, aponta que *“a adesão às cooperativas foi um produto da moda da época e não o resultado da consciência clara de que a cooperativa de consumo era a via mais adequada para a resolução do problema de abastecimento dos produtos alimentares”*.

Segundo estes autores, o cooperativismo não se teria desenvolvido a partir de movimentos sociais existentes – condição essencial para o sucesso do cooperativismo, como defende Fairbrain (2004) -, mas sim, estimulado (e por vezes “imposto”) pelo Governo, como instrumento de satisfação da necessidade premente de se encontrar alternativas logísticas para garantir a distribuição de bens de primeira necessidade às populações rurais. Práticas sociais existentes, próximas da ideologia cooperativa, que poderiam ter potencializado o movimento e reforçado a sua assumpção plena pelas populações, foram suplantadas pela ideologia política vigente, contribuindo desta forma para criar o que poderíamos chamar um *distanciamento ideológico* entre a essência do cooperativismo enquanto *filosofia* de organização social e as práticas efectivas de gestão.

4.4. O perfil dos líderes fundadores das cooperativas

A análise do perfil dos líderes que estiveram envolvidos na criação de cooperativas de consumo em Santo Antão, com base em entrevistas conduzidas pelo autor e aplicação de questionários a 13 dos indivíduos referidos, revela-nos algumas informações extremamente úteis para a nossa pesquisa.

Em primeiro lugar, nota-se um domínio exclusivo do género masculino no envolvimento com a liderança do processo cooperativo na ilha, não se tendo encontrado evidências de participação das mulheres na sua génese, pelo menos em funções de responsabilidade. Embora não tenhamos elementos significativos que nos permitem extrair conclusões a respeito, uma das explicações poderá ser a predominância de indivíduos do sexo masculino em cargos de chefia quer nas FAIMO quer nas estruturas locais e regionais do Partido, de onde saíram a maior parte dos líderes entrevistados.

Quanto à idade, é de notar a relativa juventude dos indivíduos aquando da criação das cooperativas em que estiveram envolvidos. 90% dos entrevistados tinham menos de 30 anos à data, sendo que 10% ainda não tinham completado os 20 anos de idade, e apenas um dos entrevistados tinha mais do que 40 anos aquando da fundação da cooperativa. A maior parte desses jovens era ainda solteiro (80%), residindo ainda na casa dos pais.

Este elemento – a juventude dos futuros líderes cooperativos nas comunidades - poderá ter facilitado a permeabilização das orientações do Governo para a promoção do movimento cooperativo, no contexto político, social e económico em que surge a maior parte das cooperativas estudadas (início da década de 80 do Séc. XX), marcado por alguma “euforia” quase generalizada adveniente da recente independência do país e das palavras de ordem de reconstrução nacional.

O nível de escolaridade dos fundadores das cooperativas é relativamente baixo, tendo 20% completado apenas o ensino básico (a antiga 4ª Classe), 60% o secundário completo (a actual 6ª Classe), e 20% o antigo 5º Ano dos Liceus incompleto (10%) ou completo (10%), o nível de escolaridade máximo encontrado entre os indivíduos entrevistados. Nenhum dos

fundadores possuía formação superior, sendo que apenas um deles chegou a frequentar um curso técnico de animação e promoção cooperativa, promovida pelo Governo.

Estes dados devem ser analisados à luz da estrutura de ensino então existente. No início dos anos de 1980 a ilha de Santo Antão contava com um número bastante reduzido de escolas primárias, funcionando a maior parte em condições precárias e com professores sem formação pedagógica adequada, tinha apenas um único centro de ensino secundário (a Escola Secundária da Vila da Ribeira Grande) e nenhum Liceu. Como consequência, boa parte das crianças ficava pela escola primária (4ª Classe), devido às longas distâncias que separavam várias comunidades da Vila de Ribeira Grande, e apenas um pequeno número de famílias tinha condições financeiras que permitiam aos filhos continuar os seus estudos para além do 2º Ano do Ensino Secundário, no Liceu de São Vicente. O acesso ao ensino superior era então ainda mais difícil, e mesmo os que conseguiam, muito dificilmente regressavam à ilha natal após a conclusão do curso, optando quase sempre por estabelecer-se nos grandes centros da Praia e do Mindelo. Neste contexto, o nível de escolaridade surge naturalmente como um elemento de status e de posição relativa nas estruturas sociais, administrativas e políticas das comunidades onde vão surgir as cooperativas. Não é de estranhar, portanto, a predominância de líderes com o ensino secundário (60%) – o nível máximo que se poderia obter nas escolas da ilha -, e que não haja nenhum analfabeto entre os líderes fundadores das cooperativas (mesmo num quadro de elevadas taxas de analfabetismo nos primeiros anos pós independência).

Quanto à ocupação, é de realçar o facto de 80% dos fundadores serem trabalhadores das FAIMO (30%) ou funcionários públicos (50%) à data da criação das cooperativas de consumo, e nenhum deles estar ligado a qualquer empresa privada ou trabalhando por conta de outrem. Apenas 10% era trabalhador por conta própria, e 10% estava na condição de desempregado.

Esta correlação entre a ocupação dos fundadores no período de surgimento das cooperativas e o papel desempenhado por estes é explicada, a nosso ver, pela forte utilização das FAIMO, por parte do Governo, como veículos e locais de promoção e organização do movimento. No que diz respeito às instituições públicas, a “mensagem” de

estímulo e promoção do cooperativismo chegava quer formalmente através da instituição em si (especialmente o então Ministério do Desenvolvimento Rural, que viria a tutelar o Instituto Nacional das Cooperativas, e que empregava a maior parte dos fundadores entrevistados), quer através das estruturas do Partido a que a maior parte desses funcionários públicos pertencia.

Estabelecendo um paralelo com a ocupação actual (2006), nota-se que desse grupo de fundadores, uma parte “migrou” para a actividade por conta própria (de 10% para 30%), houve uma redução dos que trabalham ainda nas instituições públicas (de 50% para 30%), pelo menos 30% passou para o sector privado, e nenhum trabalha agora nas FAIMO³⁸.

No que se refere ao nível de militância política dos fundadores, é de destacar o facto de 80% dos mesmos terem sido militantes formais do então único Partido existente (PAIGC/PAICV). E dos demais 20%, não sendo militantes formais, assumiram-se como activistas políticos.

Igualmente a análise destas informações deve ser efectuada no contexto político de independência recente que então se vivia. A Lei de Organização Política do Estado (LOPE) de 1975, transformada em Constituição em 1980, consagrou o PAIGC/CV como a (única) força dirigente e política da sociedade e do Estado (Artº IV), situação que se manteria até 1990. Como suporte político e ideológico do Governo, e no quadro das enormes dificuldades com que este se defrontava para garantir o abastecimento das populações com géneros de primeira necessidade, o Partido teria emitido orientações aos seus militantes para o estímulo e promoção do cooperativismo, especialmente junto às comunidades rurais. Pedro Pires, o então Secretário-geral Adjunto do PAIGC/CV e actual Presidente da República de Cabo Verde, assume claramente esta posição:

“A nível da cúpula do Partido, a orientação era para a animação e promoção do cooperativismo como forma de libertação da dependência e

³⁸ O que pode ser parcialmente explicado pelo encerramento destas frentes coordenadas pelo Governo.

*de desenvolvimento económico, mas não para o “controlo” do movimento”*³⁹.

A forte presença de militantes políticos formais no grupo de fundadores das cooperativas pode ser explicada, portanto, no contexto desta orientação do Partido. Alguns dos entrevistados vão ainda mais longe, ao referirem que a militância política activa era mesmo *condição sine qua non* para a legitimação do líder cooperativo enquanto tal.

O Governo/Partido foi, igualmente, a principal fonte de informações sobre o cooperativismo, sendo que 58% dos fundadores informaram ter tido conhecimento do movimento através de campanhas formais de informação promovidas pelo Governo e pelo Partido. As “sessões de informação e esclarecimento” decorriam principalmente nas FAIMO, sendo que após a criação do Instituto Nacional das Cooperativas (INC) em 1978, estes passaram a constituir uma das suas principais funções.

Quanto ao envolvimento actual dos fundadores, nota-se claramente um certo “desânimo” dos mesmos em relação ao movimento que ajudaram a dar corpo na ilha de Santo Antão. Dos 13 líderes fundadores entrevistados, actualmente apenas 3 ainda se mantêm muito envolvidos com as cooperativas ou suas associações. Os restantes não têm agora qualquer envolvimento (ou têm muito pouco envolvimento) com o cooperativismo.

4.5. Organização interna e funcionamento das cooperativas

O funcionamento das cooperativas de consumo assentava-se em estruturas organizacionais simples, com direcções não profissionalizadas e que não se dedicavam a tempo inteiro à gestão das mesmas. Os membros da direcção normalmente tinham o seu próprio emprego (a maior parte, funcionários públicos), dedicando-se apenas parcialmente à cooperativa.

O quadro efectivo de pessoal a tempo inteiro nas unidades cooperativas era constituído na sua maior parte por 1-2 pessoas: o balconista e algum assistente⁴⁰, que encaravam o

³⁹ Entrevista concedida ao autor em 01/08/2007.

emprego na cooperativa mais como uma alternativa de ocupação do que atraídos por algum “espírito de missão” ou de entrega ao ideário cooperativo, resultando daí uma elevada rotatividade. A maioria desses efectivos tinha baixa escolaridade (máximo 2º Ano do Ensino Secundário – actual 6ª Classe), sem formação técnica adequada, limitando-se essencialmente à gestão de processos rotineiros de venda de mercadorias, registo de créditos concedidos, controlo de pagamentos, controlo de stocks e reposição/compra de mercadorias (este último, na maior parte das vezes, em concertação com a direcção). As actividades exercidas pelos empregados eram, portanto, eminentemente “comerciais”, não se registando evidências do seu envolvimento efectivo em acções típicas de promoção e “alimentação” da ideologia e dos princípios cooperativos entre os membros.

Decorrente desta estrutura, a organização e funcionamento das cooperativas, na maior parte das situações estudadas, e especialmente nos primeiros anos da sua fundação), não obedecia às normas básicas de gestão, quer em termos de registos contabilísticos, quer em termos de processamento e utilização de informações de gestão. De facto, 40% dessas cooperativas de consumo não tinham quaisquer sistemas de registo contabilístico organizado, sendo que as restantes 60% já adoptavam sistemas simplificados de prestação de contas.

Apenas com as acções de formação técnicas e de sensibilização conduzidas ou fomentadas pelo INC, e com a criação da UNICOOP-SA no início dos anos 90 do século passado, que passa a prestar assistência técnica e contabilística às unidades associadas, começa-se a notar alguma melhoria em termos de registo e tratamento de informação. O controlo de gestão é reforçado através de auditorias periódicas (semestrais ou anuais) conduzidas pela UNICOOP-SA, o que permite detectar irregularidades e desvios significativos em alguns casos.

A estrutura de autoridade nas unidades cooperativas é formalmente do tipo piramidal, com a Assembleia-geral dos membros teoricamente no topo das decisões, e o Conselho de Direcção (chefiado por um Presidente) no nível imediatamente a seguir. As funções de fiscalização eram atribuídas a um Conselho Fiscal, cujo cumprimento de funções raramente

⁴⁰ Contudo, na UNICOOP-SA este quadro chega a ultrapassar os 20 empregados.

era efectiva e eficaz, por razões que se prendiam frequentemente com a inexperiência dos seus membros, com algum corporativismo à volta dos membros dirigentes, e com um ambiente sócio-cultural pouco propício a acções de fiscalização directa, típica das pequenas comunidades rurais. Na prática a autoridade é concentrada nos elementos da direcção, quer devido à relativamente baixa frequência de realização de Assembleias-gerais (70% das cooperativas reuniam-se uma vez por ano, 10% duas vezes ao ano, e apenas 20% se reunia trimestralmente), quer devido à pouca eficácia da Assembleia-geral decorrente da fraca experiência nos processos de discussão e tomada de decisões de forma democrática.

Os Conselhos de Direcção eram eleitos pela Assembleia-geral, para mandatos que poderiam ser de 1 ano (10%), 2 anos (40%) ou 3 anos (50%). Apesar do verniz de “democracia” com que esta prática se revestia, uma investigação mais incisiva deste ponto⁴¹ apurou que, excepto numa das cooperativas (LACOMP), em todas as demais unidades, a prática era a preparação de uma lista única para os órgãos sociais, que era submetida à Assembleia-geral para mera formalização. Esta prática, além de bloquear no seu essencial o princípio de controlo democrático dos membros, permitiu o estabelecimento e a perpetuação de elites locais na direcção das cooperativas, gerando um crescente distanciamento entre as bases do movimento e a classe dirigente, e fazendo com que aqueles percebessem a cooperativa não como propriedade colectiva mas pertencente a um grupo limitado – “coisa deles”, no dizer de um antigo cooperador entrevistado.

A autoridade da direcção da cooperativa reflecte-se na estrutura de tomada de decisões. Em 92% dos casos estudados, as decisões de compra de mercadorias e de fixação dos preços de venda eram tomadas (e muitas vezes implementadas) pela direcção, sendo nos restantes 8% uma decisão da responsabilidade do balconista. Em 40% das cooperativas a direcção poderia decidir sobre a contratação de empréstimo bancário (embora esta prerrogativa praticamente não tenha sido utilizada, raras vezes as cooperativas recorreram a empréstimos bancários para se financiarem), enquanto a concessão de crédito aos membros

⁴¹ Perguntou-se aos líderes quantas vezes concorreram mais do que uma lista aos órgãos sociais das cooperativas.

era decidida em última instância pela direcção em 67% das cooperativas⁴². Quanto à realização de investimentos, estas eram em 90% dos casos submetidos à Assembleia-geral. Os assuntos relacionados com o pessoal, nomeadamente a contratação, despedimento, acções disciplinares, eram da competência da direcção da cooperativa.

O planeamento era igualmente deficiente em quase todas as cooperativas, 30% das unidades estudadas não utilizavam quaisquer instrumentos de planeamento. Em 50%, este resumia-se na elaboração e apresentação à Assembleia-geral do plano de actividades e orçamento, e 20% apenas apresentava o plano de actividades anual. Contudo, não encontramos evidências de controlo da implementação e dos resultados, por parte dos membros das cooperativas.

Não obstante as deficiências identificadas em termos de registo contabilístico, os líderes entrevistados destacaram a preocupação com a apresentação de contas aos membros. De facto, todos referiram à prática de prestação anual de contas à Assembleia-geral, embora na maior parte das vezes estas limitassem aos registos simples dos totais de mercadorias compradas e vendidas, o total de dívidas de clientes/membros, o valor das mercadorias em stock, e o excedente apurado (quando o caso).

No entanto, alguns dos antigos membros entrevistados apontam a não prestação de contas por parte da direcção, com a frequência desejada, como uma das razões que teria levado ao “desinteresse” dos membros pelas cooperativas.

4.6. Dois padrões diferentes

O estudo das informações recolhidas permitiu-nos identificar dois padrões razoavelmente distintos, de evolução das cooperativas de consumo em Santo Antão.

⁴² Contudo, em muitos dos casos a decisão era remetida pelo balconista à direcção apenas quando o cliente/membro ultrapassava os limites de crédito normalmente concedidos. Esta falta de controlo de crédito de uma forma mais eficaz é apontada por alguns dos entrevistados como uma das causas que teria aprofundado o estrangulamento financeiro e acelerado o encerramento de algumas das cooperativas.

No **primeiro padrão**, onde se enquadra a grande maioria das cooperativas que surgiram na ilha de Santo Antão nos finais da década de 70 e início de 80 do século passado, a trajectória de criação, crescimento, apogeu, decadência e encerramento, é em tudo similar entre as cooperativas deste grupo, exceptuando uma ou outra particularidade.

Neste conjunto, quase todas as unidades surgiram na crista da “onda” do movimento cooperativo estimulado e promovido pelo governo a partir da segunda metade dos anos 1970, justificando-se na sua vertente funcional como instrumento de satisfação de uma necessidade específica (abastecimento da população em bens de primeira necessidade), e na sua vertente ideológica, como meio de libertar as classes menos favorecidas da dependência e da “exploração do homem pelo homem”, conforme famoso slogan na altura. A influência do governo e do partido foi mais acentuada neste grupo, quer directamente através da intervenção das estruturas governamentais (Ministério de Desenvolvimento Rural e Pescas) e para-governamentais (Central das Cooperativas e depois Instituto Nacional das Cooperativas e Fundo de Apoio às Cooperativas), quer indirectamente, através dos líderes das cooperativas e suas organizações, ligados de uma forma ou outra ao Governo ou ao partido, conforme apurado pelo inquérito efectuado aos mesmos.

As cooperativas que integram este padrão aparecem, portanto, num ambiente político-ideológico e económico específico, que vai influenciar a sua orientação estratégica e a sua estrutura de funcionamento, reflectindo-se estes nas formas como a cooperativa interage com os membros e na evolução da relação identitária que se estabelece entre eles, bem como nos resultados sobre os indivíduos e a comunidade em geral.

As cooperativas agrupadas neste padrão possuem três elementos comuns na sua estrutura de funcionamento: 1) a sua simplicidade e deficiente organização; 2) a alta rotatividade dos balconistas; e 3) o facto de os seus dirigentes não se dedicarem a tempo inteiro à gestão das mesmas. Como vimos anteriormente, o quadro de pessoal efectivo da maior parte das cooperativas compunha-se quase sempre de um balconista e eventualmente de algum ajudante, para além dos órgãos sociais (Direcção, Assembleia-geral e Conselho Fiscal). A sua elevada rotatividade na maior parte dos casos não permite a sedimentação dos conhecimentos técnicos e da experiência necessária para a sustentabilidade da

“experiência”, além de problemas de controlo e rotura de processos de gestão que acabam por afectar em maior ou menor grau o desempenho das cooperativas.

Os dirigentes das cooperativas têm, na generalidade, os seus empregos, dedicando apenas parte do dia à organização (normalmente no horário pós-laboral ou aos finais de semana), o que os impede de ter uma presença activa e um seguimento eficaz da mesma. O dia-a-dia é gerido normalmente pelo balconista, quem é também o principal (e muitas vezes único) interface entre a cooperativa e os membros cooperadores, o que não deixa de ser um dado importante na compreensão da fraca “cultura cooperativa”, substrato fundamental para a sustentabilidade do movimento. Tecnicamente e ideologicamente pouco preparado para comunicar, cultivar e estimular uma relação “cooperativa” entre o membro/cliente e a instituição que representa e do qual aquele é co-proprietário, o balconista acaba por ser determinante no posicionamento da cooperativa como um simples fornecedor de bens de primeira necessidade, que se diferencia das tradicionais “mercearias” apenas na sua política de preços sustentada por uma competitividade artificial como veremos adiante, e na sua política de crédito suportada por mecanismos como o “vale de fornecimento” das FAIMO⁴³.

Assim, a própria estrutura de funcionamento vai determinando o evoluir da relação que se estabelece entre o membro e a cooperativa, primeiramente de alguma euforia e expectativa na fase inicial de criação, que se reflecte na assumpção em maior ou menor grau do papel de co-proprietários, e depois de um distanciamento que se vai acentuando gradualmente até culminar na extinção de todo o sentimento de pertença, de co-propriedade, de identificação da cooperativa como bem comum criado pelos membros para servir os membros e suas famílias. A cooperativa já não lhes pertence, é antes “coisa” do Governo ou do INC, quando não de um grupo de elite que o dirige e define o seu destino.

Para além da estrutura em si, outros factores contribuíram para minar esta relação identitária, onde se destaca, a nosso ver: 1) a deficiente comunicação entre a cooperativa e o membro; 2) a cristalização de um certo elitismo dentro do movimento, incapaz de

⁴³ Vale fornecido pelos capatazes das frentes de trabalho (FAIMO), autorizando o trabalhador a abastecer-se na cooperativa num determinado montante solicitado por este, sendo depois o vale descontado da folha de salário e transferido à cooperativa. Noutra modalidade, o trabalhador é quem se dirigia à cooperativa para pagamento dos vales em dívida.

promover uma verdadeira e efectiva participação democrática dos membros na gestão e orientação das cooperativas; e 3) a excessiva participação do Governo e de organismos internacionais no financiamento de imobilizados para as cooperativas, gerando nos membros o sentimento de que estes não lhes pertenciam mas sim aos financiadores.

Quanto aos resultados das cooperativas, é naturalmente uma tarefa difícil medir a sua dimensão, quer devido à inexistência ou insuficiência de dados estatísticos que nos permitiriam aferir a sua natureza e dimensão, quer pelo próprio carácter algo difuso de que tais resultados podem revestir-se. Para simplificar vamos separar os resultados potenciais das cooperativas sobre a comunidade e os membros em dois grupos distintos: os resultados de impacto directo (individual), isto é, os que afectam directa e especificamente o membro co-proprietário, e os resultados de impacto indirecto (colectivo), que afectam a comunidade como um todo, de forma geral e não divisível. No primeiro grupo consideraremos a distribuição de excedentes/lucros aos membros em função de critérios definidos, concessão de apoios individuais específicos, concessão de descontos directos. No segundo grupo, incluiremos reinvestimento de todo ou parte dos resultados na própria cooperativa, investimentos em equipamentos e infra-estruturas comunitárias, impacto da redução de preços.

A análise documental e as entrevistas indicaram-nos que nas cooperativas que integram este padrão que vimos analisando, os resultados – quando ocorreram – enquadraram-se essencialmente no segundo grupo, de resultados de impacto indirecto. Isto é, as cooperativas tiveram mais impacto sobre a comunidade de forma geral e indivisível, afectando mais o grupo (incluindo membros e não membros) do que o indivíduo, quer através do efeito benéfico da política de preços reduzidos, que afectava todos os beneficiários indistintamente, quer através do reinvestimento dos resultados líquidos positivos nas actividades da própria cooperativa ou em investimentos em equipamentos e actividades sociais para a comunidade. Os resultados directos tangíveis para os membros cooperativos eram raros ou inexistentes, o que poderá ter contribuído também para o enfraquecimento da tal relação identitária e do sentimento de co-propriedade, através da percepção de que a cooperativa não lhes trazia nenhum benefício. No dizer de um ex-

membro de uma cooperativa entretanto encerrada, “deixou de se interessar pela cooperativa porque esta não lhe acrescentava nem diminuía...”.

É inquestionável o impacto das cooperativas nas comunidades em que estiveram inseridas, especialmente durante o apogeu do movimento na década de 1980. Constituíram-se num instrumento real e efectivo de distribuição de bens de primeira necessidade, especialmente nos lugares mais afastados dos centros urbanos, complementando o sistema de distribuição cuja espinha dorsal era a EMPA, ajudaram a controlar os preços desses bens através de uma política de preços reduzidos, se bem que induzida por uma competitividade artificial montada sobre um conjunto de benefícios fiscais e de injeção de apoios financeiros maciços, funcionaram como “amortecedores” dos efeitos dos atrasos sistemáticos de pagamentos nas FAIMO sobre os trabalhadores, através da prática de uma política de crédito que amenizava os problemas sócio-económicos decorrentes destes atrasos, e, em certos casos, permitiram a acumulação de um importante capital em termos de equipamentos (sedes, armazéns, edifícios, meios de transporte).

No entanto, os resultados *percebidos* pelos cooperadores como de impacto directo foram raros, se não inexistentes na maior parte das cooperativas que integram este padrão. Nenhuma delas efectuou qualquer distribuição de excedentes aos membros, e não registamos apoios directos individuais significativos de outra natureza, tais como apoio em caso de doença, bolsas de estudos, entre outros.

A taxa de mortalidade das cooperativas deste grupo é bastante elevada, sobretudo a partir da década de 1990. Das 12 cooperativas de consumo existentes em 1991 na ilha, restam actualmente 4 em funcionamento, e destes, apenas a cooperativa LACOMP não vem registando queda do volume de actividades, encontrando-se as outras 3 em clara decadência (“Solidariedade”, “Avante” e “Domingos da Graça”). A própria UNICOOP-SA enfrenta problemas graves de queda de volume de vendas (de 90 mil contos/ano em 1999 para 64 mil contos em 2003), podendo-se dizer que o movimento cooperativo está em franca agonia na ilha de Santo Antão e em Cabo Verde em geral.

No **segundo padrão**, detectado fundamentalmente na cooperativa “LACOMP”, em Lagoa, registamos uma aproximação maior das práticas de gestão à filosofia cooperativa, resultado

talvez, do contexto nacional político-económico já diferente, no período em que ocorre a sua fundação em 1991⁴⁴: democracia política, abertura económica, e diminuição do apoio institucional do Estado ao movimento cooperativo.

Nesta cooperativa o nível de democracia interna já é mais acentuada, registam-se casos de pluralidade de listas concorrentes aos corpos sociais, há uma preocupação evidente em dissociar a cooperativa de movimentos políticos e manter a sua autonomia funcional, a Assembléia-geral mostra-se mais participativa na tomada de decisões, as relações de dependência limitam-se quando muito ao apoio técnico-contabilístico recebido da UNICOOP-SA (e já não tanto do Governo ou do INC).

Um outro elemento diferenciador muito importante, é a fórmula adoptada para a aplicação dos excedentes gerados: contrariamente às outras cooperativas estudadas, nesta unidade adoptou-se a prática de alternar a aplicação dos excedentes em investimentos na comunidade, em equipamentos sociais, com a distribuição de todo ou parte entre os sócios, de acordo com o volume de compras efectuadas na cooperativa (a partir de 1996)⁴⁵. Este aspecto revela-se assim crucial para manter a relação identitária entre o membro e a cooperativa, garantindo a sua fidelidade e envolvimento, na medida em que tem uma percepção clara dos benefícios individuais directos que pode auferir.

O quadro de pessoal é também mínimo, compõe-se basicamente de um Presidente do Conselho de Direcção (a tempo parcial) e de um balconista a tempo inteiro, que se encontra nesta função desde a criação da cooperativa, sendo este o principal dinamizador e gestor efectivo do dia-a-dia (além de líder comunitário, com funções directivas na associação dos moradores da região). As compras para a cooperativa são efectuadas sobretudo na UNICOOP-SA em Porto Novo, de que a cooperativa é sócia, embora nos últimos anos, tenham recorrido igualmente ao mercado fornecedor da ilha de São Vicente como forma de redução dos custos.

⁴⁴ A cooperativa LACOMP surge da cisão da cooperativa “Planalto Leste” em 3 unidades independentes, em 1991, sob a forte influência de um cooperante estrangeiro (holandês?), então trabalhando com o Ministério da Agricultura.

⁴⁵ Em 2003, por exemplo, foram distribuídos dividendos no valor total de 340.500\$00 para 104 sócios, e em 2005, o montante distribuído foi de 304.000\$00.

Em termos de resultados, é de notar que a cooperativa LACOMP é a única que vem registando crescimento sustentável do volume de vendas nos últimos anos – mesmo quando ocorre um aumento da concorrência, com a abertura de outras mercearias na comunidade. A cooperativa, inclusive, começa a expandir-se no início dos anos 2000, abrindo uma outra filial na região. Além dos benefícios individuais – a distribuição de excedentes aos membros de dois em dois anos –, os resultados para a comunidade são igualmente expressivos: a cooperativa tem financiado projectos comunitários geradores de emprego, nomeadamente no campo de conservação de solos, bem como na participação em projectos de construção de habitações sociais.

5. Uma proposta de análise

5.1. *Sobre as razões/origens do desalinhamento*

As diferenças registadas entre os dois padrões de desenvolvimento do cooperativismo de consumo em Santo Antão, referidos no ponto anterior, parecem ser resultado, na sua essência, de níveis diferentes de alinhamento entre os princípios e a ideologia cooperativa no seu sentido lato, e as práticas de gestão no dia-a-dia. Este desalinhamento origina-se por seu lado, na nossa opinião, da conjugação de três elementos.

Primeiro, um elemento *sociológico*, o facto de se ter ignorado comportamentos cooperativos já fortemente arraigados na sociedade caboverdeana – especialmente nos meios rurais – como o “djuda” e o “djunta-mo”, na linha do que defendem Lopes (1991), e Varela (1991). A intervenção do Estado e do partido na promoção do processo, assumindo mesmo em certa medida o seu controlo *ideológico* e *organizacional*, sem levar em conta as manifestações sócio-económicas e culturais referidas atrás, teria até certo ponto limitado a espontaneidade organizativa propícia à cristalização do cooperativismo como movimento social genuíno e natural. A necessidade psicológica de cooperação como forma de enfrentar as dificuldades do dia-a-dia (condição fundamental para a sobrevivência do indivíduo) foi substituída pela dependência em relação ao Estado, pela transferência ao Estado – e não aos indivíduos organizados *cooperativamente* – da responsabilidade de garantir a sobrevivência, eliminando desta forma uma das pré-condições para o desenvolvimento do cooperativismo enquanto movimento social, isto é, a *atitude crítica* em relação ao meio envolvente desfavorável, no dizer de Ferrinho (1976).

Segundo, um elemento *político*, a “contaminação” ideológica do movimento pelo menos nos primeiros anos da sua génese. Os mecanismos desta contaminação, conforme referidos no capítulo anterior, acabaram por ofuscar a filosofia cooperativa assumida como doutrina e codificada pela ICA nos seus princípios, especialmente o segundo e o quarto princípio (Controlo Democrático pelos Membros, e Autonomia e Independência). Esta

“interferência” ideológica manifesta-se inclusive nos nomes adoptados pelas cooperativas (“Libertação dos Trabalhadores”, “Progresso”, “Avante”, “Unidade e Luta”...), que estavam mais em sintonia com as palavras de ordem emanadas do substrato ideológico do partido, recém saído de um processo de luta contra o “colonizador” estrangeiro e a braços com a necessidade de garantir a unidade e estabilidade social, do que com a ideologia e a *praxis* cooperativa. Todo este movimento acabou por remeter para o segundo plano o cooperativismo na sua dimensão doutrinária – pilar fundamental de sustentação do cooperativismo enquanto *organização* – sendo sinais desta secundarização o fraco ou nulo conhecimento dos princípios e ideologia cooperativa quer por parte dos membros cooperadores quer por parte da maioria dos líderes entrevistados, o deficiente destaque atribuído a esta matéria nos planos de formação de líderes e animadores cooperativos desenvolvidos pelo INC nos anos 1980, e a pouca relevância atribuída ao assunto pelos próprios organismos governamentais nas discussões sobre o cooperativismo.

Terceiro, um elemento *organizacional*, a deficiente ou mesmo inexistência de uma *educação cooperativa* no verdadeiro sentido do termo, dirigida aos membros, líderes, técnicos e funcionários das cooperativas e suas associações. Não obstante os recursos canalizados para a formação e as várias iniciativas registadas neste domínio, quer directamente do Governo quer através do INC, a análise das modalidades de formação, dos conteúdos e da metodologia pedagógica sugere-nos que as mesmas assentavam-se mais na vertente técnica da gestão geral do que na modelagem de um *comportamento cooperativo* baseado nos seus princípios e valores intrínsecos.

5.2. *Ideologia cooperativa versus práticas de gestão*

A análise mais detalhada do nível de aplicação dos princípios e valores do cooperativismo nas cooperativas de consumo em Santo Antão, tomando como base as orientações codificadas pela ICA em 1995, permite-nos uma maior compreensão do seu percurso, à luz da correlação entre a ideologia de uma organização – entendida como os seus princípios e valores intrínsecos e imutáveis - e as práticas efectivas de gestão corrente (Collins e Porras, 2002).

No que diz respeito ao princípio de voluntariado e livre associação, a nossa pesquisa não identificou barreiras, imposições ou limitações de adesão às cooperativas estudadas, ressalvando-se, talvez, o caso da total ausência de mulheres na liderança das cooperativas de consumo em Santo Antônio, não obstante a maior parte dos membros serem do sexo feminino. Podemos concluir não haver distorções relevantes na aplicação deste princípio no caso das cooperativas de consumo em Santo Antônio.

Já o mesmo não se pode dizer do princípio de controlo democrático dos membros, cuja aplicação na gestão corrente das cooperativas estudadas foi bastante deficiente, apesar de a ideia da democracia interna estar corporificada nos estatutos de todas as cooperativas e suas organizações, em dispositivos que estabelecem uma matriz de exercício de poder democrático e de controlo assente na Assembleia-geral dos membros.

Regra geral, as Assembleias-gerais das cooperativas tinham as seguintes competências, definidas nos estatutos:

- a) Eleger os órgãos da Cooperativa, julgar os seus actos e demiti-los;
- b) Discutir, modificar e aprovar o relatório do Conselho de Direcção, o parecer do Conselho Fiscal das contas de gerência e os orçamentos da Cooperativa;
- c) Aprovar todos os regulamentos internos necessários ao bom desenvolvimento da actividade da Cooperativa e a consecução dos fins, podendo tomar iniciativas deles;
- d) Julgar todos os recursos por ela interpostas das decisões de qualquer órgão da Cooperativa;
- e) Deliberar, tomar iniciativas e resolver sobre todos os assuntos de interesse social;
- f) Expulsar os cooperadores que o devam ser;
- g) Interpor e rever os estatutos e regulamentos internos;
- h) Conferir mandatos aos delegados extraordinários que eleger.

Em relação à primeira competência (alínea a)), na prática o que ocorria era uma simples validação formal de uma lista única apresentada à Assembleia-geral, na maior parte das vezes pelos próprios líderes em exercício, o que acabou por criar um círculo vicioso de

perpetuação de uma elite dirigente quer a nível das cooperativas de base quer à nível das suas organizações regionais e nacionais⁴⁶. A Assembleia-geral via-se assim esvaziada de uma das suas principais competências no quadro dos princípios cooperativos - a eleição democrática dos corpos dirigentes – o que contribuiu para gerar uma dissociação funcional entre o membro e a cooperativa e, conseqüentemente, a perda do sentimento de pertença, de co-propriedade, e da própria identidade cooperativa.

No que diz respeito à alínea b), o exercício desta competência por parte da Assembleia-geral revelou-se bastante incipiente na maior parte das cooperativas estudadas, quer devido ao pouco rigor no cumprimento da obrigação estatutária de apresentação de contas aos membros, quer pelas próprias limitações dos membros cooperadores em termos de avaliação técnica dos relatórios e dos dados apresentados. Este aspecto era agudizado ainda mais pela natureza das relações sociais nas comunidades rurais – onde todos são vizinhos e/ou parentes, todos se conhecem -, com uma fraca cultura de controlo formal.

O exercício das demais competências por parte de Assembleia-geral foi igualmente deficiente, por falta de uma verdadeira cultura de gestão democrática e de fiscalização dos actos dos corpos sociais pelos membros, mas também por algum desinteresse dos próprios líderes e corpos dirigentes em estimular e promover a prática de controlo democrático no seio dos sócios das cooperativas.

Quanto à participação económica dos membros, de referir que em todas as cooperativas analisadas, os membros contribuíram com uma quota de adesão em média de 500\$00. A sua participação económica, contudo, limitava-se ao pagamento desta quota, tendo as cooperativas e suas organizações beneficiado com frequência de financiamentos externos (principalmente de ONG's estrangeiras relacionadas com o sector) para a expansão das suas actividades.

O facto de a maior parte dos bens imóveis das cooperativas ter sido financiada por esses organismos internacionais, via INC, sem a participação financeira directa dos membros, parece ter contribuído para gerar a percepção entre estes de que o património das suas

⁴⁶ A título indicativo, entre as cooperativas estudadas, apenas a Cooperativa de Lagoa regista casos de apresentação de mais do que uma lista concorrente às eleições dos corpos sociais.

cooperativas não lhes pertencia, mas sim ao INC. Esta percepção de “não-propriedade”, para além dos problemas legais até hoje não resolvidos, respeitantes ao destino dado ou a dar aos imóveis pertencentes às cooperativas entretanto falidas, teve o efeito psicológico de minar nos membros o sentimento de “pertença” e a relação identitária com a cooperativa como “coisa nossa”, fenómeno agudizado ainda mais por algum elitismo dos dirigentes e pela ineficácia do controle da gestão desses bens por parte dos membros organizados em Assembleia-geral.

As evidências demonstraram igualmente forte discrepância entre o princípio de autonomia e independência e a *praxis de gestão* nas unidades estudadas, revelando-se este o ponto de maior dessintonia entre a ideologia cooperativa e as práticas de gestão registadas.

As origens da deficiente aplicação deste princípio dentro do movimento cooperativo e do sector do cooperativismo de consumo em particular, podem ser identificadas a dois níveis. Primeiro, a um nível sócio-cultural, quando o Estado transferiu para si a responsabilidade de garantir a sobrevivência e o bem-estar das populações, embasada na matriz ideológica do partido então no poder. A assumpção plena do papel de protecção do cidadão pelo Estado no pós independência, contrapôs-se à sua quase total ausência junto das camadas menos favorecidas que marcou o período colonial e que teria estimulado práticas de entreajuda e cooperação como ferramentas de sobrevivência do indivíduo num ambiente difícil, como aponta Varela (1991). Esta mudança de posicionamento do Estado em relação ao indivíduo e suas necessidades, gerou uma relação de dependência que sobrevive até hoje e se reflecte nas dimensões económica, política, social e cultural, caracterizando as expectativas da população, a estrutura de funcionamento e as ferramentas de intervenção do Estado – entre os quais se inseriu a promoção do cooperativismo. O movimento cooperativo promovido pelo Governo no quadro deste papel do Estado, já nasce, portanto, sob o signo da dependência do indivíduo e da *obrigação* de se lhe garantir os meios de sobrevivência e as condições para o seu desenvolvimento humano, constituindo-se este o elemento filosófico de base que suporta o movimento na sua génese.

Segundo, esta relação de dependência surge igualmente dentro das cooperativas e das suas associações, a um nível funcional e organizacional, reflectindo-se nos modelos e estratégias

de gestão adoptadas. Até o início dos anos 90 do século passado, as cooperativas beneficiaram-se do contexto político-ideológico e económico bastante favorável, tanto internamente como a nível das organizações internacionais de promoção do cooperativismo, recebendo recursos financeiros avultados e apoio técnico do Governo e destas ONG's. Esta afluência de recursos teve como consequências, entre outras, o aprofundamento da dependência das cooperativas em relação ao Estado/INC e a criação de uma “competitividade artificial” dentro das cooperativas de consumo e suas organizações de integração, que ao mesmo tempo em que alimentava uma certa animosidade por parte dos pequenos e médios comerciantes em relação ao cooperativismo – percebido por eles como instrumento criado pelo Governo “socialista” para os combater –, escamoteava as próprias ineficiências internas do sector. Neste quadro, as cooperativas não se sentiram na necessidade de apostar na eficiência e eficácia organizacional, no desenvolvimento de uma política de fidelização dos seus membros/clientes capazes de lhes garantir o engajamento destes na busca de sustentabilidade financeira autónoma, e na capacitação técnica e cooperativa dos seus membros, como forma de promover e reforçar a sua competitividade natural – o que lhes daria maior probabilidade de sobreviver após a abertura económica do início da década de 90 – preferindo antes acomodar-se na confortável dependência financeira, técnica e legal.

Respeitante ao princípio de educação, formação e informação, que enforma a ideologia cooperativa, deve-se realçar que ao longo do final dos anos 1970 e durante a década de 1980 principalmente, várias foram as actividades de divulgação e formação promovidas pelo INC, financiadas quer pelo Governo quer por organismos internacionais. Igualmente foram desenvolvidos materiais de comunicação com o objectivo de promover o cooperativismo, entre os quais manuais, posters, desdobráveis.

Contudo, estas actividades padeciam de duas deficiências estruturais. A primeira insuficiência diz respeito ao público-alvo. As acções de formação eram dirigidas sobretudo para os líderes e funcionários das cooperativas e das suas associações de integração, descurando-se um aspecto importante para a sustentabilidade do movimento, que é a formação “cooperativa” dos próprios membros. Mesmo entre os funcionários ligados ao movimento, a maior parte dos beneficiados com as formações trabalhavam nos níveis das

União ou do INC, sendo raras as acções dirigidas aos funcionários das unidades cooperativas – balconistas e assistentes.

A segunda insuficiência ocorre a nível da orientação metodológica e conteúdo programático. As acções de formação incidiam fundamentalmente sobre os aspectos técnicos e administrativos de gestão geral, ao invés de, pelo menos numa primeira fase, priorizar o conhecimento, disseminação e cristalização dos princípios e valores do cooperativismo, e a formação de uma necessária base de liderança comunitária orientada para a promoção desta filosofia cooperativa. Concentrando-se sobretudo nos aspectos técnicos *superficiais* da gestão, sem modelar o aspecto *comportamental*, essas formações contribuíram, na maior parte dos casos, tão só para aumentar a competitividade dos participantes num mercado de trabalho carente de mão-de-obra capacitada, o que conjugado com os baixos salários praticados no seio do movimento cooperativo, conduziu a uma “fuga” desta mão-de-obra agora formada em direcção a empregos mais compensatórios.

A cooperação entre as cooperativas também se mostrou bastante deficiente, limitando-se esta, na maior parte das vezes, às ocasiões de participação nos órgãos sociais das organizações de integração (União e Federações). Mesmo o nível de cooperação entre as estruturas de integração e as suas cooperativas-membros limitavam-se à prestação de assistência técnica, embora se deva realçar que em Santo Antão o fluxo comercial entre as cooperativas e a UNICOOP-SA foi significativo, sendo esta a principal fornecedora de mercadorias para as suas cooperativas-membros. Já a nível nacional, o volume de trocas comerciais entre a FENACOOOP, Federação das Cooperativas de Consumo (cujo objectivo principal da sua criação era precisamente a importação e fornecimento de mercadorias às União e cooperativas de consumo) e as União e cooperativas não é expressivo, atingindo em média 10% do seu volume de vendas.

Pelo atrás exposto, denota-se claramente uma desfasagem acentuada entre os princípios cooperativos decorrentes da sua identidade enquanto movimento social e modelo de organização, e as práticas de gestão adoptadas na maior parte das cooperativas de consumo em Santo Antão. É esta *dessintonia*, mais do que as alterações do meio envolvente em si,

que pode ser apontada como a principal deficiência estrutural do movimento, provocando sobretudo o enfraquecimento da relação identitária entre o membro-cliente e a cooperativa, e determinando assim a sua falência num ambiente competitivo e já sem os suportes político-institucionais do Estado que lhe garantiram a competitividade na conjuntura anterior.

6. Conclusão

Porquê o cooperativismo em Cabo Verde entrou em crise, após uma fase de aparente “euforia” e prosperidade na década de 80 do século passado? Quais as razões por detrás da elevada taxa de mortalidade das cooperativas a partir dos anos 1990?

Uma análise superficial poderia levar-nos a debitar a crise do cooperativismo cabo-verdiano às alterações na envolvente política, económica e legal, conduzidas a partir de 1991. De facto, esta abordagem é assumida de forma mais ou menos explícita pela maior parte dos líderes e ex-líderes cooperativos entrevistados ao longo da pesquisa, bem como por alguns estudiosos da matéria⁴⁷, que, por conseguinte, colocam como condição de base para o (re)lançamento do movimento, a reposição do suporte político, institucional e legal do Estado, numa espécie de “regresso ao passado”.

Contudo, a investigação comparada de cooperativas similares (nacionais e estrangeiras) que, mesmo no quadro de alterações profundas do meio envolvente, conseguiram reinventar-se e reforçar a sua posição enquanto organização sócio-empresarial, estimulou-nos a não aceitar de ânimo leve esta abordagem, e a procurar dentro do movimento as razões intrínsecas da sua falência, de forma a extrairmos da história lições que possam ser úteis na construção do futuro, no actual contexto vivido por Cabo Verde.

Entendemos que a colocação do *locus de controlo* no exterior do movimento, na óptica referida anteriormente, tem uma implicação importante e perniciosa na discussão do futuro do cooperativismo como via alternativa de promoção da inclusão e do desenvolvimento. De facto, este pensamento carrega na sua essência a ideia de que o cooperativismo só será

⁴⁷ Destes estudiosos, destacamos Mendonça (2006)⁴⁷ e Moreira e Mendonça (2006)⁴⁷, que parecem justificar a decadência do movimento com as reformas promovidas pelo Governo na década de 90, nomeadamente a política de estímulos ao investimento externo e à promoção das exportações, a liberalização do comércio e dos preços, a liberalização do mercado de trabalho, a reestruturação dos bancos e das seguradoras, a privatização das empresas públicas, a reforma da fiscalidade e a reforma do código comercial, que, entre outras medidas, retiraram benefícios às cooperativas, culminando com a extinção do FAC em 1994, e do INC em 1997.

viável com o apoio e a sustentação exterior – leia-se, do Estado – quando as razões do fracasso da vaga cooperativa no final do século passado foram justamente, entre outras, 1) a relação de dependência que acabou por limitar o amadurecimento de uma verdadeira ideologia cooperativa democrática, independente e auto-sustentável, e 2) a transferência da responsabilidade de garantir a sobrevivência num ambiente hostil, dos indivíduos organizados cooperativamente para o Estado. Tal abordagem vem se reflectindo igualmente num outro fenómeno social bastante importante e útil enquanto instrumento de desenvolvimento – o associativismo comunitário em franco crescimento no país – que mostra sinais preocupantes de aprofundamento de relações de dependência financeira, técnica e política, em relação ao Estado e organismos internacionais, o que pode, a médio prazo, ter as mesmas implicações do que as identificadas no presente estudo em relação ao movimento cooperativo.

Pesquisas conduzidas no terreno em Santo Antão, em Junho de 2006, e na Praia, em Julho de 2007, e que envolveram entrevistas a membros e ex-membros cooperadores, líderes cooperativos, ex-empregados, etc., aplicação de questionários e análise documental, levaram-nos a concluir que *a razão de fundo, o “pecado original” por detrás do falhanço do cooperativismo foi o desalinhamento entre os valores e princípios cooperativos de um lado, e as práticas de gestão das cooperativas por outro lado, decorrentes quer do deficiente ou nulo conhecimento desses princípios e valores por parte dos próprios membros, dos líderes e dos empregados, quer da influência excessiva da ideologia política decorrente do momento histórico específico.*

Este desalinhamento enfraqueceu desde o início a sustentabilidade desta “primeira onda” do cooperativismo em Cabo Verde, ao gerar no seu seio forças centrípetas desagregadoras, que não lhe permitiu enfrentar as alterações profundas do meio envolvente. Primeiro, a democracia interna e o controle da cooperativa pelos membros, conforme codificado no 3º. Princípio da ICA, não foi devidamente aplicada na prática, o que permitiu a instalação e manutenção de uma certa elite de dirigentes, distanciada na prática dos membros de base e da verdadeira ideologia cooperativa, quer a nível das unidades quer nas suas organizações de integração.

Segundo, o processo de promoção do cooperativismo na primeira e segunda fase referidas anteriormente, pelas suas características intrínsecas, estimulou uma relação de dependência técnica, económica e institucional, das cooperativas para com o Governo, o INC e os organismos internacionais, em contramão ao princípio de autonomia e independência que devem nortear as cooperativas, ainda segundo o ICA. Esta relação teria criado uma competitividade e sustentabilidade artificial dentro do sector, não lhe estimulando a desenvolver vantagens competitivas próprias e enfraquecendo a sua capacidade interna de enfrentar as mudanças ocorridas a partir de 1991, quando os referidos suportes são eliminados.

Terceiro, a forte injeção de ajuda internacional para o desenvolvimento do sector, especialmente nos anos 1980, ao mesmo tempo que permitiu investimentos consideráveis em capital fixo e bens de equipamento destinados às cooperativas, acabou por acelerar o enfraquecimento da relação identitária entre o membro e a cooperativa. Aquele já não se revia como co-proprietário destes imobilizados – que não eram fruto do seu esforço ou da sua participação de capital –, antes encarando-os como património “deles” ou, em muitos casos, do INC, confusão que persiste até hoje.

Quarto, um dos princípios de base do cooperativismo – a educação cooperativa, formação e informação dos seus membros e dirigentes – não foi devidamente aplicada nesta primeira onda, não obstante as várias acções de formação e informação levadas a cabo, muitas sob a égide do INC. Essas iniciativas padeciam de duas falhas fundamentais: em primeiro lugar, incidiam sobretudo na capacitação técnica relacionada com a gestão, em vez de visarem a modelagem de um verdadeiro comportamento cooperativo, quer no seio dos líderes quer no seio dos membros, através da disseminação dos princípios e valores que devem nortear organizações desta natureza; em segundo lugar, a maior parte dessas acções de formação tinham como público-alvo os dirigentes e empregados das cooperativas e organizações relacionadas, negligenciando a capacitação cooperativa dos membros de forma a constituir uma massa crítica e participativa. Para complicar o quadro, ocorre na maior parte das vezes uma “fuga” dos recém-formados em direcção a sectores mais atraentes, alimentando um círculo vicioso que a médio prazo esvazia o movimento de lideranças tecnicamente preparadas e ideologicamente engajadas com o processo.

Quinto, não obstante os fortes apoios recebidos, que resultaram, a bem da verdade e em muitos casos, em benefícios genéricos para a comunidade na forma de redução de preços, investimentos em equipamentos sociais, apoios diversos, etc., os resultados concretos *percebidos* pela comunidade como um todo e pelo membro em particular não foram expressivos. A percepção do impacto da cooperativa pelo membro (isto é, o que ele “ganha” com isso) é um elemento essencial que garante o reforço da tal relação identitária e do sentimento de pertença, e por conseguinte, a sua fidelidade também enquanto “cliente”. A deficiente gestão do equilíbrio entre resultados colectivos (redução de preços, reinvestimentos em equipamentos sociais, entre outros) e resultados individuais (como a distribuição de excedentes entre os sócios, por exemplo) acabou por aprofundar o distanciamento do membro em relação à cooperativa, que não via dali qualquer benefício objectivo individual, para si ou para a sua família.

Na nossa opinião, é a conjugação desses factores, decorrentes do desalinhamento atrás referido, entre a filosofia cooperativa e as práticas de gestão – e não as alterações do meio envolvente *per se* – quem ditaram a falência do movimento, ao gerarem fraquezas internas que lhe impediram de enfrentar a nova realidade. Essas fraquezas reflectiram-se num distanciamento crescente dos membros em relação à cooperativa, não se identificando mais com a mesma enquanto organização de que eram co-proprietários, e não guardando assim qualquer sentimento de pertença, fidelidade (como membro-cliente) e engajamento, o que terá sido fatal no novo contexto de redução/eliminação dos apoios institucionais, abertura económica, e aumento da concorrência.

No entanto, o presente contexto nacional e global engendra oportunidades especiais para o relançamento do cooperativismo como modelo de organização empresarial capaz de gerar riqueza para os seus membros. A crescente primazia do sector privado enquanto agente de desenvolvimento (que se debate, todavia, com a pulverização dos factores de produção, os condicionalismos logísticos/geográficos e a pequenez do mercado), as oportunidades que se desenham no quadro do crescimento do sector turístico, a tendência de massificação das novas tecnologias de informação, a prevista entrada de Cabo Verde na OMC e a parceria especial com a UE, são alguns dos elementos que nos levam a acreditar no modelo

cooperativo como alternativa de organização geradora de inclusão social e de competitividade nacional.

O cooperativismo, contudo, devido ao seu percurso recente, é hoje um modelo algo estigmatizada no seio da sociedade cabo-verdeana, quando não erroneamente conotada com uma determinada matriz política e remetida a uma mera ferramenta de intervenção social no quadro de uma ideologia partidária específica. Daí a necessidade da análise e compreensão do passado para se evitar cometer os mesmos erros atrás referidos.

O modelo de cooperativismo que ora se propõe, não é um cooperativismo que visa exclusivamente a garantia da subsistência das populações desfavorecidas. É, antes de mais, uma alternativa de organização empresarial do tecido produtivo, de forma auto-sustentável e capaz de “criar” continuamente vantagens competitivas próprias que lhe permitam gerar riquezas para os seus membros, podendo ser desenvolvida em vários sectores da economia e por estratos diferenciados da população.

O relançamento do cooperativismo no país, quanto a nós, teria que seguir quatro fases distintas, embora possa haver acções desencadeadas em paralelo de forma integrada. A **primeira fase**, teria que ser naturalmente a *desinstalação* do “velho” conceito de cooperativa tal como a população a reconhece actualmente, *reinstalando* em seu lugar o conceito de *cooperativa como modelo de organização empresarial destinado a explorar oportunidades de negócio no novo contexto, de forma competitiva e sustentável, gerando riqueza para os seus membros*. Esta mudança implicaria actuar em duas vertentes: 1) a reestruturação ou simples desmantelamento das estruturas cooperativas actualmente existentes (que, salvo raríssimas excepções, de há muito perderam a função social que esteve na origem da sua fundação, encontrando-se hoje numa espécie de *limbo existencial*); 2) um trabalho planificado de comunicação e marketing social visando a promoção e divulgação das oportunidades de negócio actuais e potenciais passíveis de serem exploradas via organizações cooperativas, para estimular na população o espírito empreendedor e associativo. Os agentes de intervenção nesta fase poderão ser o Governo, as Câmaras de Comércio, as organizações cooperativas existentes, e a Plataforma das

ONG's, podendo esta etapa ser financiada no quadro do projecto do MCA⁴⁸, de reforço e capacitação do sector privado.

Aberto o “apetite” para o empreendedorismo, a **segunda fase** seria “mergulhar” os públicos-alvo na alternativa do cooperativismo, com o objectivo de estimular a associação cooperativa em diversos sectores, para exploração das oportunidades divulgadas na primeira fase. O “mergulho” poderá ser promovido de diversas formas, mas visando essencialmente divulgar, promover e inculcar a ideologia cooperativa (os seus princípios e valores fundamentais) e demonstrar os benefícios individuais e colectivos da cooperação na geração de vantagens competitivas. Este passo, que requer um aturado e bem planificado trabalho de campo, deverá passar pela identificação e selecção de líderes empreendedores nas comunidades – que seriam os agentes efectivos da mudança –, para posterior estímulo e educação cooperativa recomendando-se que para isso sejam envolvidas as associações comunitárias. Uma boa ferramenta que pode ser utilizada, para além da comunicação, é a experimentação: enxertar os líderes-alvo durante algum tempo em experiências cooperativas bem sucedidas (como o caso da cooperativa dos vinicultores de Chã das Caldeiras, na ilha do Fogo, já em funcionamento) e depois reimplantá-los no seu meio de origem, para a divulgação da experiência/intercâmbio. Os agentes de implementação desta fase deverão ser sobretudo o Governo e as Associações Comunitárias, recomendando-se que sejam estes a liderar o processo na linha da frente (para evitar a percepção de que o movimento está a ser imposto “de cima”), depois de devidamente esclarecidos quanto aos objectivos preconizados.

Apenas na **terceira fase**, depois do trabalho preparatório para a modelagem de um comportamento empreendedor e cooperativo é que se fala na criação efectiva das cooperativas. Nesta fase, depois do impulso/estímulo, espera-se que surjam as primeiras iniciativas para a fundação de cooperativas, pelo que torna-se necessário disponibilizar/facilitar o acesso aos meios para a sua efectivação: simplificação dos processos de criação de empresas (que já está em andamento com o projecto Casa do Cidadão), capacitação técnica dos líderes, membros e empregados das cooperativas recém

⁴⁸ Millenium Challenge Account, programa dos EUA ao qual Cabo Verde teve acesso, destinado a financiar projectos de desenvolvimento de países seleccionados

fundadas, divulgação e promoção dos novos empreendedores-cooperativos para reforçar o círculo virtuoso do estímulo-resposta (Câmaras de Comércio? Imprensa?). Os principais agentes de implementação já devem ser os líderes cooperativos estimulados na fase anterior, devendo o Estado desengajar-se gradualmente do processo e limitar-se a criar as condições institucionais para o normal funcionamento do mercado. Isso para evitar a excessiva dependência dos novos cooperadores em relação a terceiros, devendo assumir plenamente os destinos – e os riscos – das cooperativas criadas.

A **quarta fase** deverá ser a fase de crescimento, expansão, integração horizontal (entre cooperativas complementares) e integração vertical (associações de cooperativas), devendo esta integração ocorrer por iniciativa das cooperativas como resposta à necessidade de aumentar a sua competitividade e representatividade, e não imposta artificialmente pelo Governo ou outros organismos. Igualmente nesta fase, os principais agentes deverão ser as cooperativas.

Obviamente que os passos descritos acima são meramente indicativos e não devem ser assumidos como um plano de acção rígido e inflexível. Constituem a nossa percepção do *caminho ideal*, que todavia deve ser continuamente monitorizado e ajustado à realidade. A intenção é, sobretudo, destacar alguns pontos críticos que devem ser acautelados para que não se incorra nos mesmos erros estruturais que ditaram a falência da “primeira onda” do cooperativismo. Entre esses pontos, sublinhamos:

- A promoção do cooperativismo não deve ser efectuada no sentido descendente, devendo antes ser posicionado como uma resposta a um estímulo criado anteriormente – a divulgação das oportunidades de negócio existentes e a demonstração das vantagens da cooperativa na exploração dessas oportunidades;
- A modelagem do comportamento cooperativo (assente nos seus princípios e valores fundamentais) deve preceder as formações técnicas relacionadas com a gestão e empreendedorismo, de forma a criar-se uma base que permita um pleno aproveitamento e aplicação desses conhecimentos técnicos ao universo cooperativo;

- A iniciativa da criação das cooperativas deve partir sempre dos empreendedores e da comunidade, devendo-se evitar a sua imposição como mero modismo;
- O envolvimento do Governo e outras organizações deve limitar-se apenas à criação das condições estruturais de funcionamento dos mercados, e à gestão do processo de comunicação/marketing do cooperativismo como modelo de organização empresarial na primeira e segunda fase e/ou quando se mostrar necessário, mas sempre no sentido de estimular e não de impor.
- A integração horizontal e vertical das cooperativas e/ou a criação de órgãos representativos deve resultar da iniciativa das mesmas e nunca promovida artificialmente (como a criação de Institutos...), podendo no entanto o Governo divulgar/comunicar os benefícios da integração como forma de obtenção de vantagens competitivas.
- É fundamental o envolvimento das Associações Comunitárias na linha da frente do processo. Primeiro, por estarem mais próximas das populações, evitando assim a percepção de movimento imposto de fora para dentro, segundo, para ajudar essas próprias associações a se “libertarem” de uma preocupante dependência crescente que se vem registando, das populações em relação às associações (no que diz respeito ao emprego), e destas em relação às Câmaras, Governo e organismos internacionais (no que diz respeito a financiamento de projectos).

Acreditamos que é possível – e desejável – o relançamento do cooperativismo como modelo de organização empresarial auto-sustentável em Cabo Verde, no actual contexto que o país atravessa. Contudo, o sucesso de tal empreitada depende fundamentalmente da capacidade de “despoletar” um movimento social autónomo e natural que tenha como principal eixo dinâmico, não o Governo ou qualquer outra entidade similar, mas sim lideranças comunitárias empreendedoras, motivadas e ideologicamente alinhadas com os princípios e valores cooperativos.

7. Referências Bibliográficas

- Baptista, J., Kovács, I. e Antunes, C. (1985), *Uma Gestão Alternativa: Para uma Sociologia da Participação nas Organizações, a Partir de uma Experiência Portuguesa*. Lisboa: Relógio d'Água
- Brazda, J. e Schediwy (2001), “Pré-conditions for Successful Co-operatives Ventures in the Light of Historical Evidence”, *Review of International Co-operation*, vol. 94 n. 1/2001
- Castillo, E. (2003), “Cooperativism in Agriculture: The Case of Top Four Cooperatives in Region IV, Philippines”. Disponível: <http://pascn.pids.gov.ph/disclist/do3/so3-01.pdf>
- Collins, J. e Porras, J. (2002), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness Essentials, p. 1-21
- Fairban, B. (2001), “Social Movements and Co-operatives: Implications for History and Development”, *Review of International Co-operation*, vol. 94 n. 1/2001
- Ferrinho, H. (1978), *Cooperativas e Desenvolvimento Rural*. Porto: Clássica Editora
- Fortes, C. (2007), “Historial do Movimento Associativo/Cooperativo na República de Cabo Verde” *Manuscrito não publicado, cedido gentilmente pelo autor*
- Gibson-Graham, J.K. (2003), “Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class”, *Forthcoming in Critical Sociology, Summer 2003*
- Gilman, R. (1983), “Mondragón: The Remarkable Achievement”, *Economics in an Intelligent Universe*, Spring 1983
- Gordon-Nembhard, J. (2004), “Non-Traditional Analysis of Co-operative Economic Impacts: Preliminary Indicators and a Case Study”, *Review of International Co-operation*, vol. 97 n. 1/2004

- Ide, R. M. (2005), “Uma Análise das Diferentes Noções do Cooperativismo na Perspectiva Construcionista” *Psicologia & Sociedade*, Maio/Agosto 2005, vol. 17, no. 2, p.70-78
- Kumon, R. (1999), “*History of the Rochdale Cooperative*”. Disponível: <http://uts.cc.utexas.edu/~laurel/cooproots/history.html>
- Lopes, L. (1991), “Cooperativismo em Cabo Verde: uma Abordagem”, *Encontro de Reflexão Sobre o Movimento Cooperativo Caboverdeano*, p. 60-62
- Louro, J.J. (1991), “Um Ponto de Vista dos Alunos do Curso de Técnicos em Organização e Promoção Cooperativo”, *Encontro de Reflexão Sobre o Movimento Cooperativo Caboverdeano*, p. 69-76
- MCC (2001) “*Mondragon Corporacion Cooperativa: The History of an Experience*”. Disponível: <http://www.mondragon.mcc.es>
- McCarthy, O., e Word, M., (2001), “Communicating the Cooperative Message: a Case Study of the Irish Credit Union Movement”, *Review of International Co-operation*, vol. 94 n. 1/2001
- Mendonça, J. e Moreira, M. (2006), “*Potentiels d’Emploi et de Croissance des Coopératives Africaines: le Cas du Cap-Vert*”. Manuscrito não publicado, gentilmente cedido pelos autores.
- Rodrigues, E. (1991), “Intervenção do Sr. Estevão Rodrigues”, *Encontro de Reflexão Sobre o Movimento Cooperativo Caboverdeano*, p. 63-68
- Rufino, S. (2002), “*The Management in Democratic and Solidary Bases: Dilemmas and Challenges*”. Disponível: http://portal.vanzolini-ead.org.br/siteBuilder/upload/br/site_160/arquivos/secao_925/24_POMS%202002%20Sandra%20final.pdf
- Toledo, C. (2006), “*Cooperativism and Workers’ Control of Production, What the Classics Say*”. Disponível: www.marxismalive.org/ceciliazing.html

- Varela, T. (1991), “Djuda e Djunta Mô: Formas Informais (Marginais?) de Cooperativismo”, *Encontro de Reflexão Sobre o Movimento Cooperativo Caboverdeano*, p. 52-59

8. Anexos

8.1. *Relação de pessoas entrevistadas*

(Por ordem alfabética)

No.	Nome	Obs
1	Adriano da Graça	Líder cooperativo, funcionário da cooperativa “Domingos da Graça”, Ribeira Fria
2	Aldevino Fonseca	Líder cooperativo, ligado actualmente à UNICOOP-SA
3	António Évora	Líder cooperativo, membro fundador da cooperativa “Avante”, Porto Novo
4	António Rodrigues	Membro fundador da cooperativa “Libertação dos Trabalhadores”, Ribeira da Torre (Santo Antão)
5	António Sousa	Ex-funcionário da cooperativa “Libert. dos Trab.” E da UNICOOP-SA
6	Carlos Fortes	Ex-líder e dinamizador cooperativo, ligado à cooperativa “Garça de Cima”, Manta Velha
7	Cipriano Barbosa	Líder cooperativo, ligado actualmente à UNICOOP-SA
8	Corsino Fatuda	Líder cooperativo, ligado actualmente à UNICOOP-SA
9	Daniel Xavier	Ex-líder e dinamizador, ligado à cooperativa “Garça de Cima” e à UNICOOP-SA
10	João Costa	Membro fundador da cooperativa “Libertação dos Trabalhadores”, Ribeira da Torre (Santo Antão)
11	João Nascimento	Membro fundador da cooperativa “Libertação dos Trabalhadores”, Ribeira da Torre (Santo Antão)
12	Manuel Moreira	Ex-Quadro do Instituto Nacional das Cooperativas, actual dinamizador do Fórum Cooperativo

(Continua)

(Continuação)

No.	Nome	Obs.
13	Manuel Nascimento	Ex-líder e dinamizador cooperativo em Santo Antão
14	Manuel Pinto	Líder cooperativo, funcionário/fundador da cooperativa “LACOMP”, Lagoa
15	Manuel Silva	Ex-líder cooperativo, ligado à cooperativa “13 de Maio”, Janela
16	Mário Matos	Sociólogo, dirigente político
17	Miguel Pires	Líder cooperativo, ligado à cooperativa “Solidariedade”, Chã de Pedras
18	Nicolau Graça	Ex-líder cooperativo, ligado à cooperativa “Vitória é Certa”, Paúl
19	Paulo Guilherme	Ex-líder e dinamizador cooperativo, membro fundador da cooperativa “Avante”, Porto Novo
20	Pedro Pires	Primeiro-ministro de Cabo Verde (1975-1991) e actual Presidente da República

8.2. Modelo de questionário utilizado

1. DESCRIÇÃO DO INQUIRIDO (Sublinhar resposta correcta)

NOME	
CONTACTO	
NOME DA COOPERATIVA	
LOCAL	
ANO DE FUNDAÇÃO	
ANO DE ENCERRAMENTO	

1.1. Sexo?

- a) *M*
b) *F*

1.3. Idade à data da fundação da cooperativa?

- a) *< 20*
b) *Entre 20 e 30*
c) *Entre 30 e 40*
d) *> 40*

1.4. Estado civil à data da fundação da cooperativa?

- a) *Solteiro*
b) *Casado*
c) *Divorciado*
d) *Viúvo*

1.5. Nível de escolaridade à data da fundação da cooperativa?

- a) *Sem escolaridade*
b) *Primário completo (antiga 4ª. Classe)*
c) *Secundário completo (antigo 2º. Ano)*
d) *Antigo 5º. Ano completo*
e) *Antigo 7º. Ano completo*
f) *Formação superior*
g) *Outro*

1.6. Ocupação à data da fundação da cooperativa?

- a) *Desempregado*
b) *Trabalhador por conta própria*
c) *Trabalhador por conta de outrem*
d) *Trabalhador das FAIMO*
e) *Funcionário em instituição pública*
f) *Funcionário em empresa privada*
g) *Outro*

1.7. Ocupação actual?

- a) *Desempregado*
b) *Trabalhador por conta própria*
c) *Trabalhador por conta de outrem*
d) *Trabalhador das FAIMO*
e) *Funcionário em instituição pública*
f) *Funcionário em empresa privada*
g) *Outro*

1.8. Militante formal de algum partido político à data da fundação da cooperativa?

- a) *Sim*
b) *Não*

1.9. Militante formal de algum partido político actualmente?

- a) *Sim*
b) *Não*

1.10. Como foi o primeiro contacto com o cooperativismo/movimento cooperativo?

- a) *Assistiu a campanha formal do governo (palestras, etc.)*
b) *Viu em outra localidade*
c) *Leu em livros/jornais/revistas estrangeiras*
d) *Conversa com amigo*

1.11. Nível actual de envolvimento com o movimento cooperativo?

- a) *Nenhum envolvimento*
b) *Pouco envolvimento*
c) *Muito envolvimento*

(Continuação)

2. FUNDAÇÃO DA COOPERATIVA

2.1. O que determinou/motivou a criação da cooperativa?

- a) Satisfazer uma necessidade específica da comunidade
- b) Seguir uma orientação do governo/partido
- c) Explorar oportunidades do mercado
- d) Ambição pessoal

2.2. Qual a via mais utilizada para envolver a comunidade na criação da cooperativa?

- a) Contactos porta-a-porta
- b) Reuniões formais
- c) Cartas
- d) Outros

2.3. Qual foi a resposta da comunidade à proposta da criação da cooperativa?

- a) Muito entusiasmo
- b) Pouco entusiasmo
- c) Nenhum entusiasmo

2.5. Qual foi a participação/quota dos membros na criação da cooperativa?

- a) Dinheiro
- b) Trabalho
- c) Bens

2.6. Como foram escolhidos os membros dirigentes da cooperativa?

- a) Votação em Assembleia
- b) Nomeação pelo governo
- c) Auto-nomeação
- d) Outro

2.7. Aquando da criação da cooperativa receberam apoio/orientação de:

- a) Governo/Partido
- b) Organização não governamental
- c) Consultores individuais contratados
- d) Ninguém

(Continuação)

3. DA GESTÃO DA COOPERATIVA

3.1. Com que frequência se reunia/se reúne a Assembleia da cooperativa?

- a) *Trimestral*
- b) *Semestral*
- c) *Anual*
- d) *Bi-anual*

3.2. Qual a duração dos mandatos dos corpos directivos da cooperativa?

- a) *1 ano*
- b) *2 anos*
- c) *3 anos*
- d) *mais de 3 anos*

3.3. Quem decidia/decide sobre compra de mercadorias?

- a) *Balconista*
- b) *Corpo directivo*
- c) *Responsável da coop.*
- d) *Assembleia*

3.4. Quem decidia/decide sobre contratação de empréstimos bancários?

- a) *Balconista*
- b) *Corpo directivo*
- c) *Responsável da coop.*
- d) *Assembleia*

3.5. Quem decidia/decide sobre concessão de créditos?

- a) *Balconista*
- b) *Corpo directivo*
- c) *Responsável da coop.*
- d) *Assembleia*

3.6. Quem decidia/decide sobre investimentos?

- a) *Balconista*
- b) *Corpo directivo*
- c) *Responsável da coop.*
- d) *Assembleia*

3.7. A cooperativa tinha/tem contabilidade organizada?

- a) *Sim*
- b) *Não*

3.8. Que ferramentas de gestão previsional eram/são utilizados nas cooperativas?

- a) *Plano estratégico de médio/longo prazo, plano de actividades anual, relação de*
objectivos específicos, orçamento;
- b) *Plano de actividades anual, relação de objectivos específicos, orçamento;*
- c) *Plano de actividades anual, orçamento;*
- d) *Plano de actividades anual;*
- e) *Orçamento*
- f) *Nenhum*

3.8. Como era/é feita a apresentação de contas aos membros?

- a) *Relatório de contas anua distribuído a todos os membros*
- b) *Assembleia ordinária para apresentação de contas*
- c) *Nunca foi feita*

3.9. Qual a frequência de distribuição de dividendos aos membros?

- a) *Anual*
- b) *Bi-anual*
- c) *Irregular*
- d) *Nunca foi feita*

